

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



**Звєряков М. І., Кухарська Н. О.,
Клевцевич Н. А., Шараг О. С.**

**СТРАТЕГУВАННЯ
РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ:
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ,
КОНЦЕПЦІЯ**

Монографія

Одеса
2019

Зверяков М. І., Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А., Шараг О. С.
Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція:
монографія / Одеський національний економічний університет МОН України
— Одеса : Атлант VOI COIU, 2019. — 241 с. : іл., табл.

У монографії розглянуто особливості стратегічного планування регіонального розвитку в сучасних транзитивних умовах України. Науково обґрунтовано необхідність переходу від стратегічного планування, як сукупності окремих методів і інструментів, до стратегування регіонального розвитку, як процесу формування єдиної цілісної багаторівневої системи стратегічного планування та управління для забезпечення трансформації економіки регіонів. Показано значення стратегування регіонального розвитку як інструменту вирішення завдань, що дозволяють створити умови для перспективного розвитку регіону на основі стратегічних цілей та механізмів реалізації, здатних консолідувати зусилля влади, бізнесу та суспільства. Розроблено концепцію стратегування соціально-економічного розвитку регіону, в якій викладено її методологічні та конструктивні принципи. Положення концепції можуть бути використані при формуванні стратегії соціально-економічного розвитку регіонів України.

Рекомендується науковцям, економістам, керівникам державних, регіональних і місцевих органів управління, студентам, аспірантам і викладачам економічних ВУЗів, економістам-практикам, що займаються проблемами регіональної економіки.

Рецензенти:

Войнаренко М. П. – д-р екон. наук, проф., перший проректор Хмельницького національного університету МОН України, член-кореспондент НАН України, заслуж. діяч науки і техніки України;

Жаліло Я. А. – д-р екон. наук, с.н.с., заступник директора Національного інституту стратегічних досліджень, заслужений економіст України.

Друкується за постановою Вченої Ради Одеського національного економічного університету МОН України (протокол № 4 от 20 грудня 2018 г.)

ISBN

Віддруковано з готового оригінал-макету.

© Зверяков М. І., Кухарська Н. О. та ін., 2019

© Одеський національний економічний університет МОН України, 2019

ЗМІСТ

	Стр.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	6
1.1. Специфіка наукових підходів та стратегічні орієнтири трансформації регіону в нових умовах господарювання	6
1.2. Економічна сутність регіону як суб'єкту трансформації національної економіки на мезорівні.....	29
1.3. Стратегічне планування – методологічне підґрунтя стратегування збалансованого розвитку регіонів України	41
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГУВАННЯ В СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ.....	64
2.1. Закордонний досвід стратегічного планування регіонального розвитку.....	64
2.2. Системний підхід як ключовий імператив вдосконалення процесів стратегування на мезорівні.....	86
2.3. Генезис та ідеологія стратегування у контексті регіональних досліджень.....	104
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ.....	127
3.1. Обґрунтування цілей та напрямків концепції стратегування соціально-економічного розвитку регіону	127
3.2. Державно-приватне партнерство як інструмент інституційного механізму реалізації процесу стратегування на мезорівні	150
3.3. Науково-методичні рекомендації щодо вдосконалення системи регіонального стратегування	178
ВИСНОВКИ.....	197
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	200
ДОДАТКИ	225

ВСТУП

Неоднорідність соціально-економічного простору України, яка склалася історично, значно впливає на структуру й ефективність економіки, стратегію й тактику інституційних перетворень, а також на соціально-економічну політику нашої держави. Однак криза політики «вирівнювання рівня розвитку» регіонів і «скорочення відмінностей» між ними стала проявом більш масштабної проблеми, яка полягала в тому, що в 2000-х рр. державна політика регіонального розвитку, заснована на цілях і принципах попереднього етапу розвитку країни, себе фактично вичерпала.

Збереження колишньої політики «вирівнювання» приводить до зворотного результату – зростання територіальних диспропорцій. У той час як одні регіони переходять до постіндустріального розвитку, інші знаходяться в стані деіндустріалізації та часткового повернення до архаїчних форм господарства. Даний процес привів до виникнення цілого комплексу нових соціально-економічних проблем, які безпосередньо відобразилися на стійкості соціально-економічної ситуації в окремих регіонах і в цілому всієї регіональної організації країни. Це – низький рівень і якість життя населення, недостатні темпи зростання і рівень конкурентоспроможності економіки і т. д.

В умовах, що склалися, необхідна розробка нової державної регіональної політики, яка повинна базуватися на чіткому уявленні про цілі, шляхи, механізми трансформації регіональної системи і наявність необхідних ресурсів для її реалізації. Найбільш адекватним інструментом для вирішення таких завдань, що дозволяє створювати умови для перспективного розвитку регіону на основі стратегічних цілей, здатним консолідувати зусилля влади, бізнесу та суспільства, є стратегування соціально-економічного розвитку регіонів.

В даний час перехід до стратегування, як якісно нового підходу до розробки та реалізації стратегії регіонального розвитку, є важливим моментом державної політики з точки зору зміцнення регіональної влади при переході від парадигми функціонування до

парадигми розвитку, що можливо тільки на основі переходу від стратегічного планування, як сукупності окремих методів та інструментів, до застосування методології регіонального стратегування, як підходу роботи з Майбутнім.

Об'єктивна необхідність стратегування регіональної економіки виявилася в результаті того, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища циклічне планування не в змозі впоратися зі «стратегічними сюрпризами».

Роль стратегування в регіональному управлінні важко переоцінити, оскільки в його рамках реалізується головне завдання, яке полягає в формуванні чіткого образу Майбутнього регіону. Від якості процесу стратегування в значній мірі залежить ефективність всієї управлінської діяльності.

У першому розділі монографії розкрити поняття «трансформація економічної системи» і «регіон», які отримали подальший розвиток в нових транзитивних умовах, представлені ключові показники і тенденції соціально-економічного розвитку України, а також глибоко проаналізовано нормативно-правове забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку в Україні з виявленням основних його недоліків на сучасному етапі.

У другому розділі монографії, узагальюючи зарубіжний досвід, розкрита ідеологія стратегування, системно обґрунтовано необхідність переходу від стратегічного планування, як сукупності окремих методів і інструментів, до стратегування регіонального розвитку як процесу формування єдиної цілісної, багаторівневої та багатооб'єктної системи стратегічного планування та управління для забезпечення регіонального розвитку.

У третьому розділі представлена концепція стратегування соціально-економічного розвитку регіону, обґрунтовано механізм реалізації та алгоритм оцінки ефективності державно-приватного партнерства, а також представлено стратегічні напрямки трансформації економіки регіону (на прикладі Одеського регіону).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Специфіка наукових підходів та стратегічні орієнтири трансформації регіону в нових умовах господарювання

Розвиток світової економіки супроводжується безперервними різномасштабними трансформаціями, аналізу яким присвячено багато досліджень і публікацій. В економічній науці, починаючи з теорії «чотирьох століть» А. Сміта, для вивчення трансформаційних процесів робилися спроби побудови різних теорій: визначальної ролі знарядь праці (Л. Морган, Т. Веблен); цивілізаційної (А. Тойнбі); суспільно-економічних формацій (К. Маркс, Ф. Енгельс); домінуючого сектора економіки (К. Кларк); народного капіталізму, держави «загального добробуту» і змішаної економіки (Е. Бернштейн, А. Берлі, Г. Мінз, Р. Тітмас, Е. Хансен, Д. Кларк); економічного зростання (У. Ростоу, Є. Домар, Р. Харрод); індустріального та постіндустріального суспільства (Дж. Гелбрейт, Ж. Форрест, П. Дракер, Ж. Еллюль); третьої хвилі (А. Тоффлер); ідеальних типів господарства (В. Ойкен, О. Ланге); сталого розвитку (Г. Дейлі); структурної трансформації (А. Льюїс, Х. Ченері); сучасного економічного зростання (С. Кузнець) та ін.

Нова хвиля інтересу до проблематики трансформаційних процесів була викликана розпадом СРСР і переходом постсоціалістичних країн, в тому числі й України, від економіки адміністративно-командного типу, побудованої, головним чином, на державній власності, до економіки ринкового типу з переважно приватною формою власності. Зміна політичних і гео економічних пріоритетів об'єктивно викликали необхідність здійснення кардинальних структурних зрушень в народному господарстві.

Тривалість процесу становлення ринкових відносин на

пострадянському просторі стала причиною появи нової науки, що виникла в другій половині ХХ століття – транзитології. Вперше термін «транзитологія» був запропонований в 1992 р. М. Беравуа, як «нова» теорія перехідних економік, яка, відповідно до марксистської термінології, була б названа «регресом», так як повертала до капіталістичних ринкових відносин [94, с. 38-39].

Предметом вивчення транзитології є загальноцивілізаційні проблеми трансформації господарських систем. Досвід економічної трансформації в усьому світі стає предметом поглибленого теоретичного вивчення, що підтверджується появою спеціалізованих наукових журналів по цій темі («Economics of Transition») та інтернет-сайтів з сотнями наукових публікацій присвяченим перехідній економіці. Бібліографія по транзитології налічує вже понад тисячу найменувань. На заході проблеми транзитології розглядаються в рамках структурного аналізу економічних систем, побудованого на основі робіт В. Ойкена, В. Леонтєва, Е. Фелпса, еволюціонізму Д. Стігліца, системного підходу Я. Корнаї, інституціоналізму Д. Норта та ін. Серед російських вчених, які займаються вивченням цих питань, слід зазначити роботи Бузгаліна А. В., Красильникова О. Ю., Осипова Ю. М., Радаєва В. В., Ольсевича Ю. А. та ін. В Україні також існує великий масив наукової літератури, яка присвячена дослідженню проблематики економіки перехідного періоду [12; 38; 40; 59; 138; 183].

Проте, незважаючи на значний науковий інтерес і ґрунтовні дослідження проблем перехідної економіки, в цілому економічна теорія виявилася не готова відповісти на безліч питань про закономірності реструктуризації економічних систем, і практично всі реформи проводилися наосліп методом проб і помилок.

Досі в економічній науці не існує єдиної думки щодо змісту таких понять, як «трансформація», «структурна трансформація», «структурне зрушення», «структурні перетворення» тощо, а контури загальної теорії економічних трансформацій є розмитими. Тим часом її необхідність відчувається все гостріше, оскільки при наявності величезної кількості відповідних теорій і концепцій до сих пір не

вирішені найважливіші проблеми трансформаційної економіки.

Основні існуючі інтерпретації перерахованих вище термінів наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Зміст поняття «трансформація» в різних джерелах

Автор, джерело	Зміст поняття
Великий енциклопедичний словник [19; с.1219]	Зміна структури ... чого-небудь.
Великий енциклопедичний словник [18; с.1089]	Одна з операцій процесу організації, що означає перетворення головної мети в ряд взаємопов'язаних локальних цілей і завдань, що забезпечують досягнення корінних результатів, відображається в формі «дерева цілей».
Великий енциклопедичний словник [17; с.681]	Взаємодія різних процесів і явищ у сфері економіки, політики та іншого, які в результаті сприяють становленню нової якості соціальної системи в цілому. Як правило, трансформація тісно пов'язується з реформами.
Економічна енциклопедія [60, с. 687]	Процес перетворення однієї економічної системи в іншу, що супроводжується відмиранням одних елементів, рис, властивостей та появою інших.
Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. [153, с.345]	Перетворення структур, форм і способів економічної діяльності, зміна її цільової спрямованості.
Суспицин С.А. [176, с.3]	Процес зміни довготривалих стійких показників розвитку багаторегіональної економічної системи країни, очищених від національних трендів.
Бродський Б.Е. [24, с. 80-81]	Зміна макроекономічної та інституційної структури суспільства: на зміну інститутам планового централізованого господарства, яка передбачає доскональне планування натуральних і вартісних показників роботи підприємств, приходять інститути децентралізованого ринкового господарства, в яких основну роль відіграє механізм узгодження переваг економічних агентів на основі ринкових цін обмінюваних благ.
Мельник Л.Г. [113; с.298]	Перетворення соціальних інститутів, соціальних структур, нерідко супроводжується їх докорінним знищенням.
Єрохін С.А. [65, с.13]	Зміна структури будь-якого об'єкта в рамках самоорганізованого процесу.
Європейський тренінговий центр «Інновація» [133]	Процес підготовки, проведення та закріплення організаційних змін
Всесвітня енциклопедія Wikipedia [132]	Перетворення, зміна виду, форми, істотних властивостей чого-небудь

З позицій системного підходу трансформація – це перетворення соціально-економічної системи з одного стану в інший, якісно новий, за допомогою послідовної реалізації безлічі позитивних і негативних структурних зрушень, що змінюють економічні взаємини між елементами системи та призводять до модифікації основних характеристик системи, як кількісних, так і якісних. Схематична ілюстрація цього процесу представлена на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Схема трансформації економічної системи

Під структурними зрушеннями в інституціональній теорії розуміються «зміни матеріально-речової (галузевої, відтворювальної, технологічної) і соціально-економічної будови економічної системи, взаємозв'язків між її елементами, які призводять до зміни матеріально-речових (еволюційних) і соціально-економічних (революційних) системних якостей» [186, с. 21]. Зміна основних системних якостей виступає в якості критеріальної ознаки структурних зрушень. Зміни в структурі тільки тоді переростають в структурне зрушення, коли змінюються інтегруючі якості господарської системи. Структурне зрушення можна вважати завершеним, коли подальші зрушення в структурі призводять до руйнування самої економічної системи, а також утворення на її основі нової системної одиниці [220, с. 62].

Структурні зрушення можуть відбуватися на різних рівнях:

глобальні зміни міжнародної економічної системи (мегарівень), зміни пропорцій і показників економіки національних держав (макрорівень), зміни регіональних систем (мезорівень), структурні зміни на рівні підприємства, його підрозділів, фірми (мікрозрушення), зміни взаємин на рівні окремих індивідів і домогосподарств, зміни в структурі індивідуального попиту, споживання і т.п. (нанорівень). При цьому структурні зрушення на різних рівнях взаємопов'язані між собою, утворюючи цілісну систему. Глобальні зміни світової господарської системи, наприклад, фінансово-економічні кризи, впливають на всі рівні соціально-економічної системи. Структурні зрушення на більш низьких рівнях (локальні зрушення), наприклад, модернізація окремих підприємств, накопичуючись, можуть істотно змінити структуру регіональної економіки.

Види структурних зрушень можна об'єднати в підрозділи в залежності від:

- *історичного типу трансформованих систем* (наприклад, зрушення на етапі переходу від індустріального до постіндустріального суспільства);

- *характеру змін* – конструктивні (що сприяють економічному зростанню), консервативні (закріплюють попередні зміни) і деструктивні (що сприяють економічному спаду);

- *зворотності процесу змін* – зворотні і незворотні (циклічні);

- *часу зміни* – тривалі й короткострокові;

- *темів і масштабів змін* – еволюційні-революційні;

- *рівня, на якому відбуваються зміни*, – мегазрушення (рівень світового господарства), макрозрушення (рівень національної економіки), мезозрушення (рівень регіональної економіки), мікрозрушення (структурні зміни на рівні фірми, галузі), нанозрушення (зрушення в економічних інтересах і потребах індивіда, домогосподарства);

- *можливості прогнозування* – прогнозовані-непрогнозовані;

– території, на яких відбуваються зміни – зміни в структурі економіки тих чи інших регіонів, областей, країн, інших територіальних і адміністративних утворень.

Глибина трансформаційних процесів визначається суттєвістю змін, які відбуваються в економічній системі, а також тим, в якій мірі структурні зрушення торкаються системоутворюючих відносин цієї системи, перетворюючи стару економічну систему в нову.

Для трансформаційних процесів на пострадянському просторі характерні структурні зрушення, які кардинально змінюють соціально-економічну систему.

Кожна з перехідних постсоціалістичних економік пройшла через етап трансформаційної кризи. Спад індексів реального ВВП, промислового виробництва, інвестицій та зайнятості в країнах пострадянського простору виявився значно глибшим, ніж це очікувалося і передбачалося авторами Вашингтонського консенсусу. Залежно від глибини падіння і амплітуди структурних викривлень всі ці країни мали більше або менше негативних соціально-економічних наслідків. Так, якщо в країнах Центральної та Східної Європи (ЦСЄ) і країнах Балтії тривалість кризового падіння склала в середньому 3,8 років, а глибина падіння ВВП досягла 22,6 % з досягненням докризового рівня протягом 4-х наступних років до 1997 р., то в країнах СНД мав місце значно довший кризовий період (9 років) при середньому падінні рівня ВВП більш, ніж на 50 %, а докризовий рівень ще не досягнутий [94, с.50]. У Росії максимальна глибина економічного спаду, виміряної за індексом реального ВВП (база – 1989 р.), склала в 1998 р. – 45 %. В Україні економічний спад був настільки глибоким, що дореформений рівень ВВП не досягнуть до сих пір.

Трансформація економіки України має свої суттєві особливості. По суті, у неї не було власної економічної системи – це була підсистема єдиного народногосподарського комплексу СРСР, яка була сформована для його обслуговування і не включала багатьох елементів, необхідних для самостійної економічної системи [41, с.58]. В УРСР вироблялося тільки 7 % промислової продукції поза рамками

загальносоюзних міністерств і всього лише 20 % кінцевого продукту. Тому основний зміст трансформаційного процесу в Україні проявляється в переході від підсистеми народногосподарського комплексу СРСР до цілісної економічної системи, яка функціонує на ринковій основі.

Основними цілями трансформації економіки України були (і є):

- макроекономічна і фінансова стабілізація (зниження темпів інфляції і стабілізація курсу національної валюти);
- лібералізація цін і зовнішньої торгівлі (демонтаж планово-розподільчої системи, скасування монополії держави на зовнішню торгівлю, перехід до вільної торгівлі та вільних цін, введення вільного ринкового курсу національної валюти і її конвертованості);
- приватизація підприємств;
- структурні реформи (політико-адміністративна, податкова, судова, земельна, пенсійна та ін.).

Специфічною рисою української моделі трансформації є те, що у нас досить тривалий час відбувався пошук оптимального стратегічного напрямку і визначення стратегічної мети. Результатом цього до сих пір є відсутність чітких програм реформування економіки та перебудови економічних відносин. Програми дій декількох урядів України мали і мають декларативний, безсистемний характер, не визначають цілей, проміжних етапів, конкретних механізмів і тому не можуть цілеспрямовано реалізовуватися [49, с. 215; 37].

До головних причин невдач економічних перетворень в нашій країні слід віднести: концептуальну невідповідність економічних реформ, ігнорування передових досягнень світової та вітчизняної економічної науки, а також нерозуміння структурних особливостей української економіки в трансформаційний період.

Реформи дозрівають в ході багаторічних трансформаційних процесів, які обумовлені безліччю внутрішніх і зовнішніх факторів. Однак в наукових дослідженнях впливу таких процесів на хід реформ не приділяється належної уваги. Досліджуються концепції, підходи, моделі, вивчається зарубіжний досвід при ігноруванні вітчизняної

практики. Неефективність прийнятих моделей реформування зв'язується з руйнівними базовими системами, інститутами, структурами та методами.

Економічна реформа являє собою історично неминучий шлях розвитку сформованої суспільної системи. Цей процес розвитку здійснюється не ізольовано: в світовій економіці назріла необхідність неконфронтаційного переходу до нового типу економічного зростання, трансформації соціально-економічних відносин, тобто до нової постіндустріальної цивілізації. Можна розглядати сутність трансформації як частину процесу підготовки та здійснення реформ: реформи назріли, починається трансформація старої якості в нову; реформи закінчилися – завершилася і трансформація. Але еволюційна трансформація відображає безперервний, мінливий і суперечливий процес. Саме в ході трансформації визрівають реформи, їх етапи, локальні зміни. Реформи, як прояв назрілих змін, є результатом трансформаційних перетворень, а не навпаки. В цьому суть проблеми, а в її основі – безперервність економічного розвитку.

Таким чином, трансформація – це постійний рух, форма життєдіяльності в ході якої співіснують старе і нове, народжуються і в певних умовах виживають та розвиваються інноваційні напрямки, наприклад, такі як матеріально-технічна та соціальна база НТР, реформи, соціальні наслідки, а іноді й негативні для суспільства новоутворення і деформації. Реформи не припиняють історичні, еволюційні трансформації, вони дають їм нові імпульси, напрямки, обмежують або розширюють масштаби їх впливу на всі сторони життєдіяльності суспільства.

Спираючись на світовий досвід промислового розвитку країн, які відрізняються як за науково-технічним рівнем, так і за ресурсним потенціалом, можна виділити наступні типи стратегії та пріоритети трансформації.

1. Стратегія використання природних ресурсів. Її дотримувалися, в основному, країни з багатими запасами нафти – країни Перської затоки, Венесуела, Колумбія. Основоположним стратегії є видобуток і експорт природних ресурсів країни з

використанням іноземних інвестицій і подальшим використанням отриманих доходів для підвищення життєзабезпечення населення і розвитку орієнтованих на внутрішній ринок галузей. Як правило, це невеликі держави, здатні тривалий час жити за рахунок експорту сировини та палива.

2. Стратегія «наздоганяючого розвитку». Суть її полягає в тому, що, орієнтуючись на дешеву робочу силу, промисловість розвиває виробництво конкурентоспроможної продукції, яка до цього вироблялася в промислово розвинених країнах. Такої стратегії дотримувалися Японія, Південна Корея, Тайвань, інші країни Південно-Східної Азії. Значною мірою цю стратегію використовує і Китай.

3. Стратегія «прогресивних технологій», якої дотримуються США, Німеччина, Великобританія та інші країни Західної Європи, а в останні 25 років і Японія. Суть цієї стратегії полягає в тому, щоб, орієнтуючись на досягнення НТП, створювати нові продукти та технології, формувати попит на них і освоювати нові ринки. Класичний і найбільш успішний приклад – комп'ютерна революція і розвиток інформаційних технологій, батьківщиною яких стали США.

4. Стратегія «прориву», орієнтована на створення нових видів продукції, які випереджають сучасні зразки на одне-два покоління. Вона базується на концепції «обігнати, не наздогнавши», має селективний характер і здійснюється на базі інноваційних підприємств.

В силу величезних відмінностей між секторами економіки та групами виробництв, а також, беручи до уваги свої зовнішні конкурентні переваги і з огляду на свої слабкі місця, Україна, з перерахованих вище стратегій, не може вибрати тільки якусь одну.

На перший погляд, для України більше підходить друга стратегія. Але для цього, як зазначає І. П. Булеєв [25, с. 61, 67] потрібна єдина об'єднуюча національна ідея (це може бути, наприклад, підвищення якості життя) і національна еліта, яка має, в першу чергу, національні інтереси, формування етики, моралі і відповідальності, виховання почуття глибокого патріотизму,

приналежності до української нації, державі. Крім цього, необхідно формувати значний за питомою вагою та якісного рівня середній клас на основі високої оплати робочої сили.

Тому стратегія «наздоганяючого розвитку» та стратегія «прогресивних технологій» повинні реалізовуватися одночасно, а не по черзі, так як мета у них спільна – досягнення нового технологічного рівня української економіки.

Стратегія «наздоганяючого розвитку» може застосовуватися у виробництві побутової техніки, двигуно- та автомобілебудуванні, хімічної промисловості, а «прогресивних технологій» – у виробництві деяких видів озброєння, авіакосмічній та суднобудівній промисловості, хімічному, важкому та енергетичному машинобудуванні, транспортній сфері, індустрії інформаційних технологій, брати участь у світовій кооперації з нано- і біотехнологій.

В «Стратегії економічного та соціального розвитку України (2004-2015 рр.) «Шляхом європейської інтеграції», авторами якої є відомі українські економісти Гальчинський А. С., Гесць В. М. та ін., було запропоновано дві основні стратегії, засновані на підтримці науково-промислового потенціалу і національних макротехнологічних пріоритетів. Це «Україна - транзитна держава» і «Україна – високотехнологічна, авіакосмічна держава» [169, с. 82]. І хоча Україна, підписавши Угоду про асоціацію з Європейським Союзом, вступила на шлях європейської інтеграції, запропоновані стратегії певною мірою втратили свою актуальність, оскільки в якості транзитної держави Україна може виступати в умовах нормальних відносин з державами-партнерами по транзиту. У сформованих складних несприятливих для України геополітичних реаліях, виникає гостра необхідність розробки нової стратегії, яка пропонує ефективні шляхи виходу з кризової соціально-економічної ситуації.

У 2015 р. Указом Президента України було затверджено Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» [170], як комплексну стратегічну програму реформ в Україні. Для реалізації Стратегії Кабінет Міністрів затвердив план заходів на період 2015-2020 років, з конкретизацією по кожному року. Метою реформ є впровадження в

Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі. Стратегія передбачає реалізацію 62 реформ та програм розвитку в рамках таких чотирьох векторів руху: 1) розвиток, 2) безпека, 3) відповідальність і 4) гордість.

Одним з основних стратегічних напрямків Стратегії пропонується «вектор розвитку – це забезпечення сталого розвитку держави, проведення структурних реформ та, як наслідок, підвищення стандартів життя. Україна має стати державою з сильною економікою та з передовими інноваціями. Для цього, передусім, необхідно відновити макроекономічну стабільність, забезпечити стійке зростання економіки екологічно невиснажливим способом, створити сприятливі умови для ведення господарської діяльності та прозору податкову систему». Реалізація цієї Стратегії передбачає досягнення 25-ти ключових показників, що оцінюють хід виконання реформ та програм (див. Вставку).

На думку експертів Української асоціації оцінювання політик, програм і проектів (УАО) [62], система показників оцінки Стратегії дозволяє оцінити прогрес України в економічній, соціальній і культурній сферах. У той же час, оцінити за цими показниками досягнення мети Стратегії «впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі» неможливо в силу низької визначеності формулювання мети. Однак, стратегічні індикатори реалізації Стратегії стійкого розвитку «Україна-2020» не використовуються в даний час органами влади для оцінки ходу виконання будь-яких реформ та програм. Органи влади України сьогодні практично не здійснюють моніторинг і оцінку Стратегії сталого розвитку «Україна-2020». Для коригування діяльності по досягненню стратегічних індикаторів Стратегії необхідно вести моніторинг, чого не відбувається.

Вставка

1. У рейтингу Світового банку «Doing Business» Україна посіде місце серед перших 30 позицій.
2. Кредитний рейтинг України - Рейтинг за зобов'язаннями в іноземній валюті за шкалою рейтингового агентства Standard and poogs - становитиме не нижче інвестиційної категорії «BBB».
3. За глобальним індексом конкурентоспроможності, який розраховує Всесвітній Економічний Форум (WEF), Україна увійде до 40 кращих держав світу.
4. Валовий внутрішній продукт (за паритетом купівельної спроможності) у розрахунку на одну особу, який розраховує Світовий банк, підвищиться до 16 000 дол. США.
5. Чисті надходження прямих іноземних інвестицій за період 2015 - 2020 років за даними Світового банку складуть понад 40 млрд. дол. США.
6. Максимальне відношення дефіциту державного бюджету до ВВП за розрахунками МВФ не перевищуватиме 3 %.
7. Максимальне відношення загального обсягу державного боргу та гарантованого державою боргу до валового внутрішнього продукту за розрахунками МВФ не перевищуватиме 60 % (відповідно до Маастрихтських критерії в конвергенції).
8. Енергоємність ВВП складе 0,2 тонни нафтового еквівалента на 1000 дол. США валового внутрішнього продукту за даними Міжнародного енергетичного агентства.
9. Витрати на національну безпеку і оборону становитимуть не менше 3 % від ВВП.
10. Чисельність професійних військових на 1000 населення збільшиться із 2,8 до 5,6 осіб за розрахунками Стокгольмського міжнародного інституту дослідження миру.
11. За індексом сприйняття корупції, який розраховує Transparency International, Україна увійде до 50 кращих держав світу.
12. За результатами опитування рівень довіри експертного середовища (адвокати, юристи) до суду становитиме 70 відсотків.
13. За результатами загальнонаціонального опитування рівень довіри громадян до органів правопорядку становитиме 70 %.
14. Оновлення кадрового складу державних службовців у правоохоронних органах, судах, інших державних органах на 70 відсотків.
15. Ліміт частки одного постачальника в загальному обсязі закупівель будь-якого з енергоресурсів складатиме не більше 30 %.
16. Середня тривалість життя людини за розрахунками Світового банку підвищиться на 3 роки.
17. Питома вага місцевих бюджетів становитиме не менше 65 % у зведеному бюджеті держави.
18. Частка проникнення широкосмугового Інтернету за даними Світового банку складатиме 25 абонентів на 100 осіб.
19. 75 % випускників загальноосвітніх навчальних закладів володітимуть щонайменше двома іноземними мовами, що підтверджуватиметься міжнародними сертифікатами.
20. Україна візьме участь у міжнародному дослідженні якості освіти PISA та увійде до 50 кращих держав – учасниць такого дослідження.
21. Україна разом із Світовим банком розробить показник добробуту громадян, визначиться з його цільовим значенням та проводитиме моніторинг змін такого показника.
22. За результатами загальнонаціонального опитування 90 % громадян України відчуватимуть гордість за свою державу.
23. Під час участі у XXXII літніх Олімпійських іграх Україна завоює щонайменше 35 медалей.
24. За глобальним індексом конкурентоспроможності у боротьбі за таланти, який

Сьогодні, оцінюючи досягнуті результати по закінченні трьох років реалізації цієї Стратегії (табл. 1.2), можна стверджувати, що вона потребує корегування внаслідок того, що істотно змінилися соціально-економічні умови розвитку країни.

Таблиця 1.2

Рівень досягнення деяких ключових показників Стратегії сталого розвитку «Україна-2020»

Стратегічні індикатори реалізації Стратегії	2015	2017	2020
Місце у рейтингу Світового банку «Doing Business» [209]	96	76 (2018 р.)	30
Кредитний рейтинг України – Рейтинг за зобов'язаннями в іноземній валюті за шкалою рейтингового агентства Standard and Poors [215]	-	B-	BBB
Позиція України в рейтингу «Глобальний індекс конкурентоспроможності», який розраховує Всесвітній Економічний Форум (WEF) [216]	76	81	40
ВВП (за паритетом купівельної спроможності) у розрахунку на одну особу, який розраховує Світовий банк, дол. США [130]	7948,1	8271,8 (2016 р.)	16000
Чисті надходження ПИИ за період 2015-2020 років за даними Світового банку, млрд. дол. США [134]	3,05	3,44 (2016 р.)	Понад 40 млрд. дол.
Позиція України в рейтингу «Індекс сприйняття корупції», який розраховує Transparency International [207]	130	131 (2016 р.)	50
Максимальне відношення загального обсягу державного боргу та гарантованого державою боргу до ВВП за розрахунками Міжнародного валютного фонду (відповідно до Маастрихтських критеріїв конвергенції), % [134]	70,26	71,9	60
Енергоємність ВВП за даними Міжнародного енергетичного агентства, тонн нафтового еквівалента на 1000 дол. США ВВП [204]	0,92	0,93	0,2
Частка проникнення широкосмугового Інтернету за даними Світового банку, кількість абонентів на 100 осіб	11,8	11,9 (2016 р.)	25
Витрати на національну безпеку і оборону, % від валового внутрішнього продукту [145]	5	5	3

З прийнятих показників тільки показник «витрати на національну безпеку і оборону» не тільки досягнуто, а і перевиконано. Сукупні витрати силових структур та відомств у 2018 р. перевищують 3 % ВВП (рис.1.2 та 1.3).

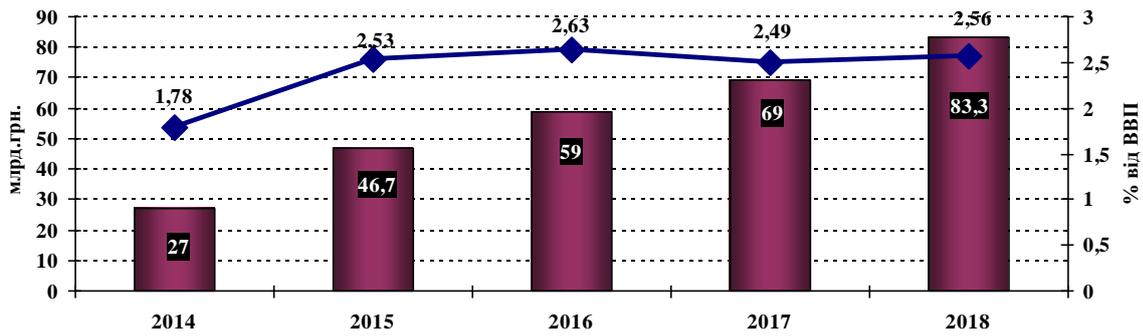


Рис. 1.2. Бюджет Міністерства оборони за останні 5 років [157]

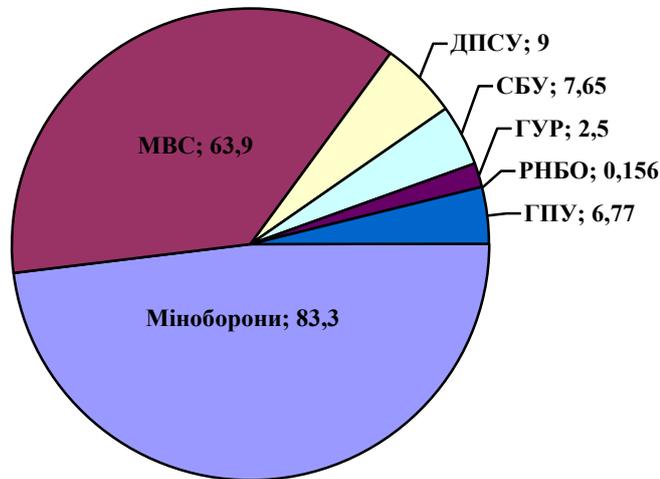
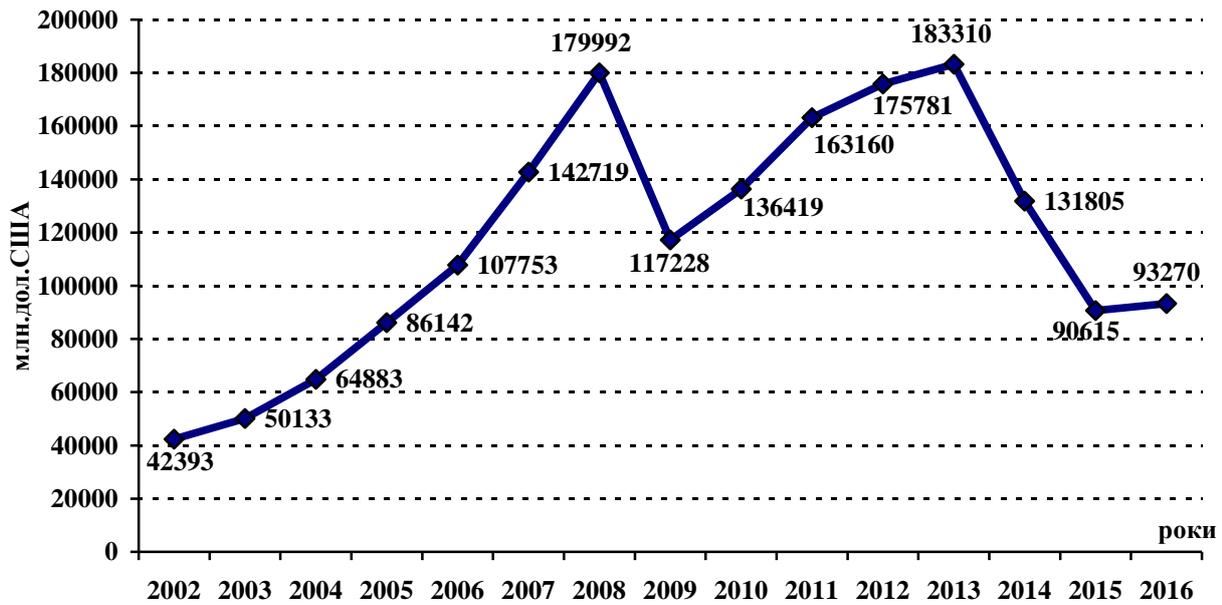


Рис. 1.3. Бюджет силових структур та відомств на 2018 рік, млрд. грн. [157]

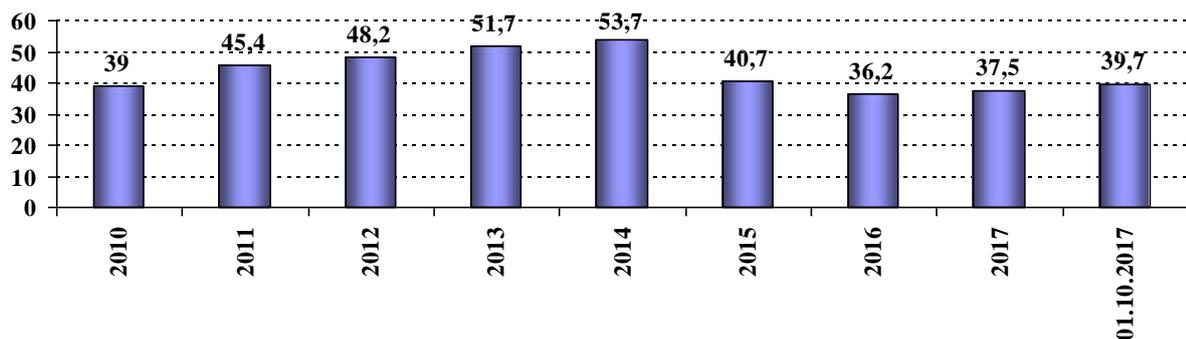
Протягом останніх років в економіці України спостерігаються негативні тенденції:

- майже вдвічі скоротився номінальний ВВП (рис. 1.4);



**Рис.1.4. Номінальний ВВП України за період 2002-2016 рр.,
млн. дол. США [134]**

- у 2 рази зменшився ВВП на душу населення (з 4 тис. дол. США в 2013 р. до 2,2 тис. дол. США у 2016 р.);
- рівень прямих іноземних інвестицій останні три роки зростає дуже повільно (рис. 1.5);



**Рис.1.5. Обсяг прямих іноземних інвестицій, на початок періоду,
млрд. дол. США**

- майже вдвічі скоротився експорт товарів та послуг з 2012 р. по 2016 р. (з 82,4 млрд. до 44,9 млрд. дол. США);
- з 19,1% до 11,9 % скоротилася частка експорту продукції машинобудування у загальному експорті товарів з 2012 р. по 2016 р.

(з 12,9 млрд. до 4,3 млрд. дол. США);

– близько 70% (25,4 млрд. дол.) експорту товарів складають: сільськогосподарська продукція, мінеральні продукти, окремі види продукції хімічної промисловості, деревина, сировина для легкої промисловості та металургійна продукція. Рівень експорту високотехнологічної продукції, починаючи з 2012 р., постійно знижується (рис. 1.6).

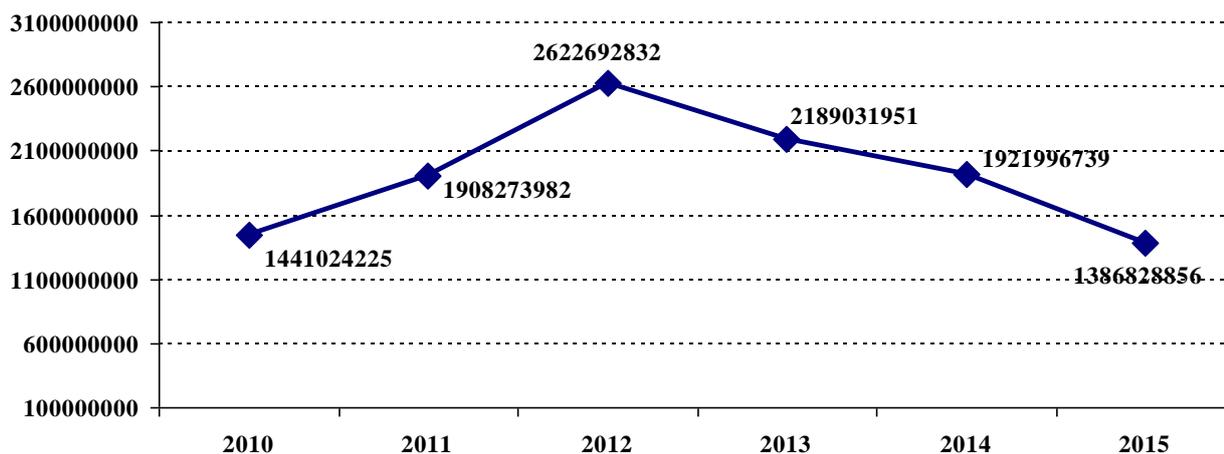


Рис. 1.6. Динаміка високотехнологічного експорту в Україні за період 2010-2015 рр., дол. США¹ [134]

За період 2010-2016 рр. суттєво змінилася структура валового внутрішнього продукту (рис. 1.7). У той час, коли збільшуються частки таких видів діяльності, як сільське господарство, торгівля й операції з нерухомістю, державне управління і оборона, діяльність в сфері ІКТ, зменшується частка переробної промисловості, будівництва, транспорту, освіти, охорони здоров'я та ін.

¹ За визначенням Світового Банку високотехнологічний експорт – це, продукти з високою інтенсивністю R&D, такі як ракетно-космічна техніка, комп'ютери, медикаменти, наукові прилади та електричні машини

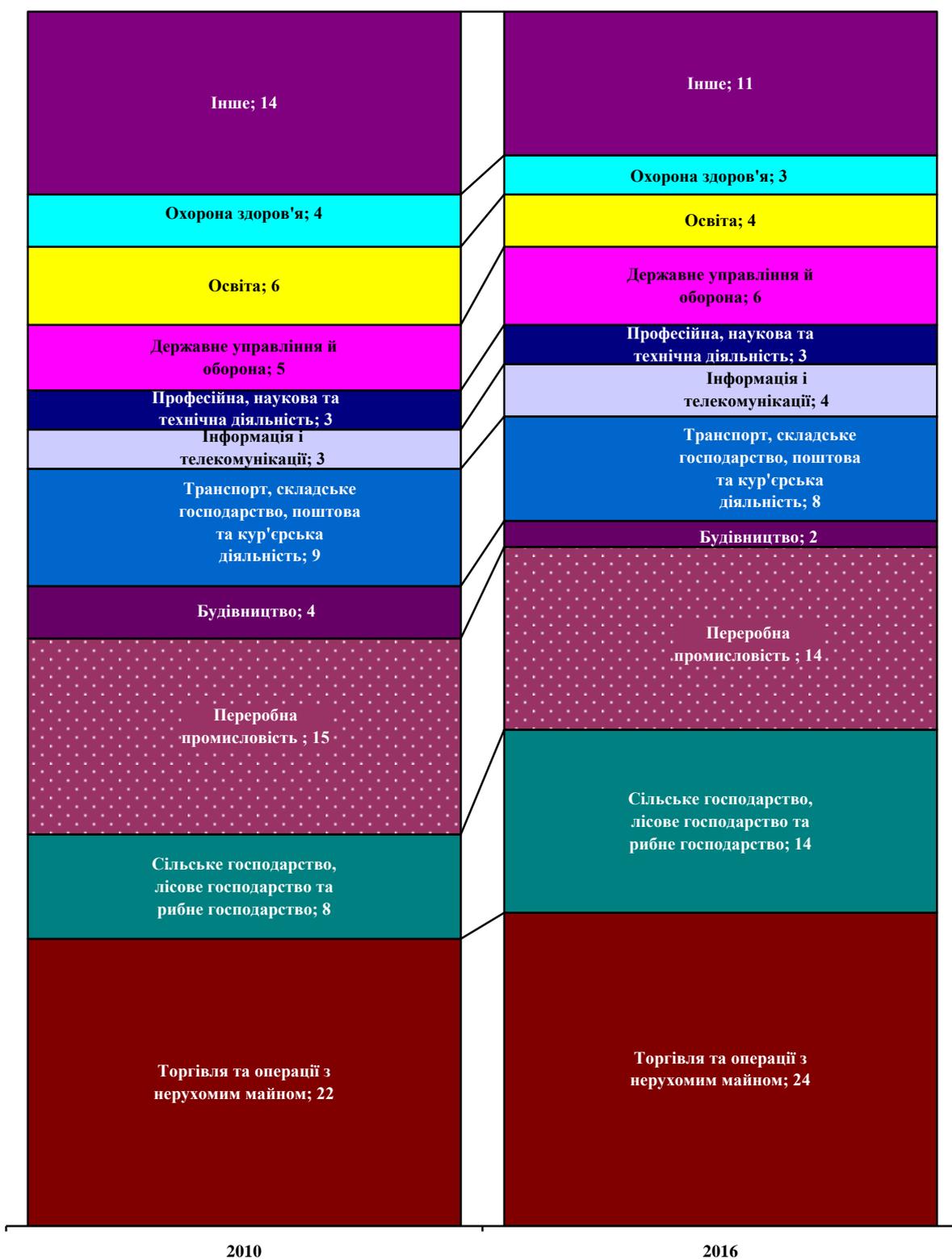


Рис. 1.7. Порівняння структури валового внутрішнього продукту за видами економічної діяльності у 2010 та 2016 роках, % [126]

Останнім часом суттєво погіршилася ситуація в сфері охорони здоров'я. За даними Державної служби статистики України за період 2010-2016 рр. кількість медичних кадрів скоротилася на 138 тис. осіб. У рейтингу країн з високим рівнем смертності в 2016 році Україна займала 4-е місце (рис. 1.8). Також варто відзначити, що в Україні найвищі показники смертності серед людей, що не дожили до 60 років, у порівнянні з показниками інших європейських країн. Тільки за минулий рік населення України зменшилося на 180 тисяч чоловік.

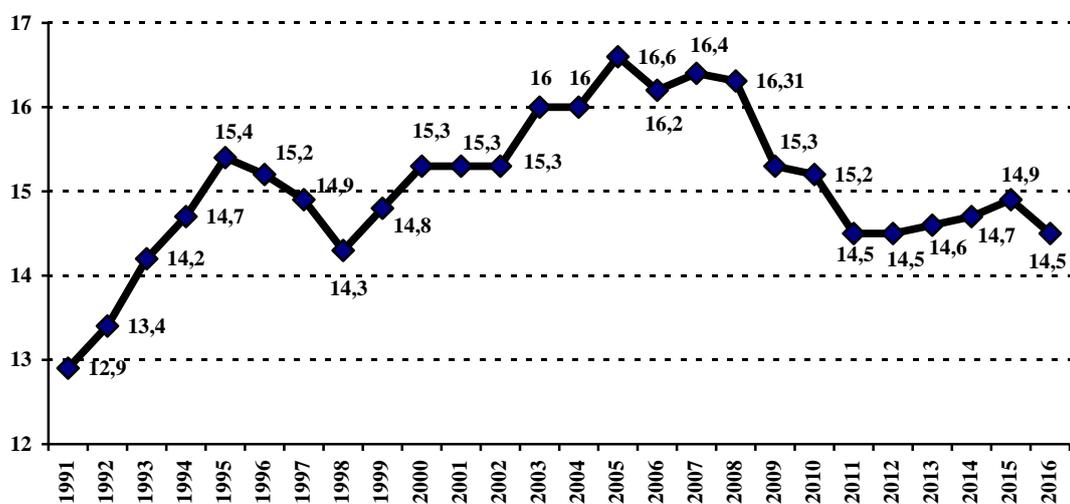


Рис.1.8. Динаміка рівня смертності (кількість смертей на 1000 осіб населення) в Україні за період 1991-2016 рр.

Знижується рівень життя населення. Згідно з доповіддю Програми розвитку ООН (ПРООН), сьогодні в Україні за межею бідності опинилися більше 60% громадян.

Внаслідок цього, як показують дані останніх соціологічних досліджень, переважна більшість громадян негативно сприймають розвиток ситуації в країні, і той політичний курс, який проводить нинішня влада.

Як свідчать результати опитування, проведеного соціологічною групою GfK Ukraine від імені Center for Insights in Survey Research [56], більше 70 % респондентів, вважає, що Україна розвивається в неправильному напрямку (рис. 1.9). Дослідження було проведено по всій території України (за винятком тимчасово окупованих територій

Донбасу і АР Крим) з 15 листопада по 14 грудня 2017 року.

Більшість людей не довіряють не лише керівництву країни, але й державним інститутам – парламенту, уряду, державному апарату (чиновникам), судам, поліції [167].

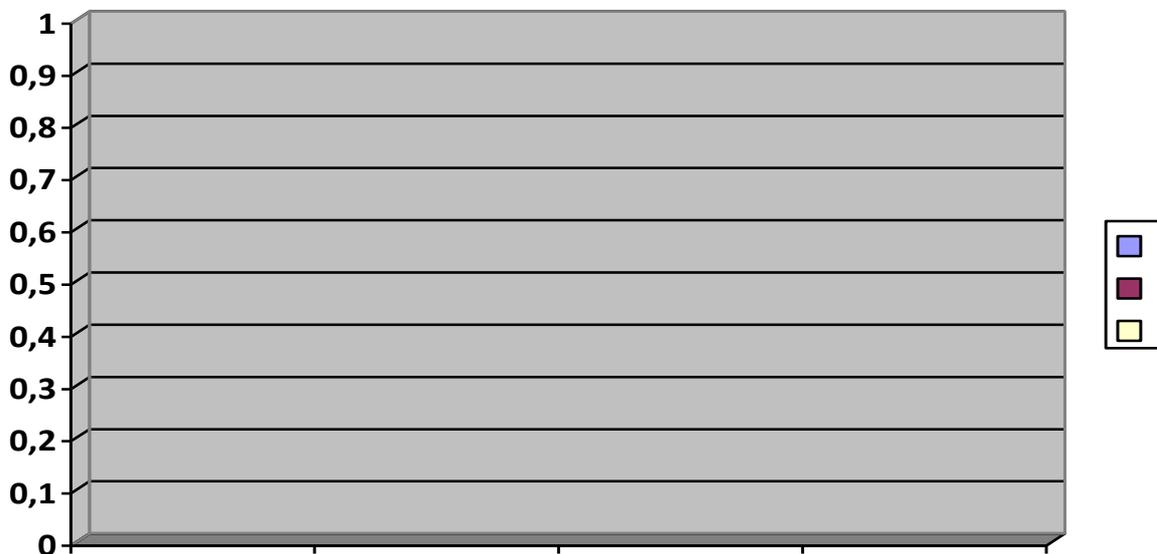


Рис. 1.9. Розподіл відповідей (%) на питання: Як Ви вважаєте, загалом, справи в Україні йдуть у правильному чи неправильному напрямку?

Серед позитивних трендів слід відзначити збільшення експорту ІТ-послуг у 2016 р. на 10,8 % (на 108,2 млн. дол. США в порівнянні з 2015 р.), а також позитивна динаміка у рейтингу Doing business (з 152-го місця в 2012 р. до 76-го місця у 2018 р.).

Основою практичної реалізації запропонованих в Стратегії «Україна-2020» стратегічних напрямків повинні стати конкурентні переваги, джерелом яких є високі технології. У структурі української промисловості і сфері послуг ще збереглися ряд секторів, які, маючи унікальні високі технології, здатні виконати роль експортного двигуна. Це, в першу чергу, авіакосмічна промисловість, суднобудування (розвиток комерційного флоту на основі освоєння досягнень військового суднобудування), космічні послуги щодо введення-виведення об'єктів на навколоземну орбіту, послуги з розробки програмного забезпечення тощо.

Саме в напрямку перетворення переважно сировинного експорту в експорт продукції з високим ступенем доданої вартості буде здійснюватися перехід українського суспільства від індустріального до постіндустріального, від традиційної до «нової економіки».

Уже сьогодні абсолютно очевидно, що об'єктивною необхідністю трансформації економіки України є:

- перехід від екстенсивних методів господарювання до інтенсивних. Це вимагає внесення в структуру аграрного і промислового секторів країни істотних змін, які полягають у створенні галузей глибокої і комплексної переробки переважної місцевої сировини, розширенні суміжних і обслуговуючих виробництв та галузей, що забезпечують потреби внутрішнього (регіонального) і зовнішнього ринків;
- реалізація програм нарощування виробництва товарів для народного споживання, збалансованих з динамікою платоспроможного попиту (орієнтованої на зростання заробітної плати, відсутність затримок її виплат, відновлення заощаджень населення), забезпечення ефективності соціальних реформ, наявності у підприємств необхідних ресурсів, оптимізації використання оборотних коштів, держзамовлень з гарантованою оплатою і т.д.;
- пріоритетність малих форм господарювання, що забезпечують максимальну ефективність вирішення різних проблем: від розробки і створення наукоємних технологій, переробки дефіцитних видів природної сировини до їх впровадження в промислове виробництво з метою насичення внутрішнього і зовнішнього товарних ринків конкурентоспроможною високоякісною продукцією;
- стримування інфляції, індексація всіх кількісних параметрів, економічних показників, усунення деформацій і на цій основі структурних елементів, що визначають собівартість (витрати виробництва), прибуток, параметри її розподілу, особливо з позицій збереження раціональних пропорцій відтворення;

- розвиток соціальної спрямованості реформ, що ведуть до підвищення добробуту народу, зростання витрат на охорону здоров'я, відпочинок, освіту, перепідготовку кадрів, всіх параметрів відтворення працездатної людини;
- розширення наукомістких виробництв з урахуванням забезпеченості кадрами високої кваліфікації, можливостями їх підготовки в необхідні терміни.

Науковою базою для всебічного урахування структурних пріоритетів трансформаційного періоду повинні стати довгострокові стратегії та програми соціально-економічного розвитку на 10-30 років, розроблені в рамках академічної, вузівської і галузевої науки. Однак фінансове забезпечення науки обмежене, що пов'язано з об'єктивними проблемами, перш за все з недостатньою кількістю коштів в економіці.

Джерелами економічного зростання економіки залишаються 3-й і 4-й технологічні уклади, які засновані на низьких технологіях та перебувають на периферії світової економіки. Вищі технологічні уклади – п'ятий і шостий – складають близько 4 % (причому шостий, що визначає перспективи розвитку країни в майбутньому, менше 0,1 % [175, с. 17]).

Усього 15,2 % підприємств ведуть роботи з впровадження інновацій у виробництво [126] (тоді як у 1990 р. їх було 36 %), що нижче порогового значення (25 %) і набагато нижче аналогічного показника розвинених країн (70-80 %). Порівняно з 1991 р. загальна кількість працюючих на підприємствах дослідно-виробничої бази скоротилося в 23 рази, кількість винахідників і раціоналізаторів в Україні скоротилася більш ніж у 20 разів, рівень міграції інноваторів (за даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPO)) в п'ять разів перевищує середній; за перші 17 років з країни виїхало 626 докторів наук. Питома вага обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП (без урахування тимчасово окупованої території АРК, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції) у 2015 р. склала всього 0,64%, тоді як в 1996 р. – 1,36 % [52].

Головний індикатор інноваційної спрямованості державної політики – частка сукупних національних витрат на НДДКР в ВВП (наукоємність ВВП) – знизилася з 2,4 % в 1991 р. до 0,48 % в 2016 р. (рис. 1.10). Це значно менше, ніж в ЄС-28, і багатьох країн, що розвиваються (рис. 1.11).

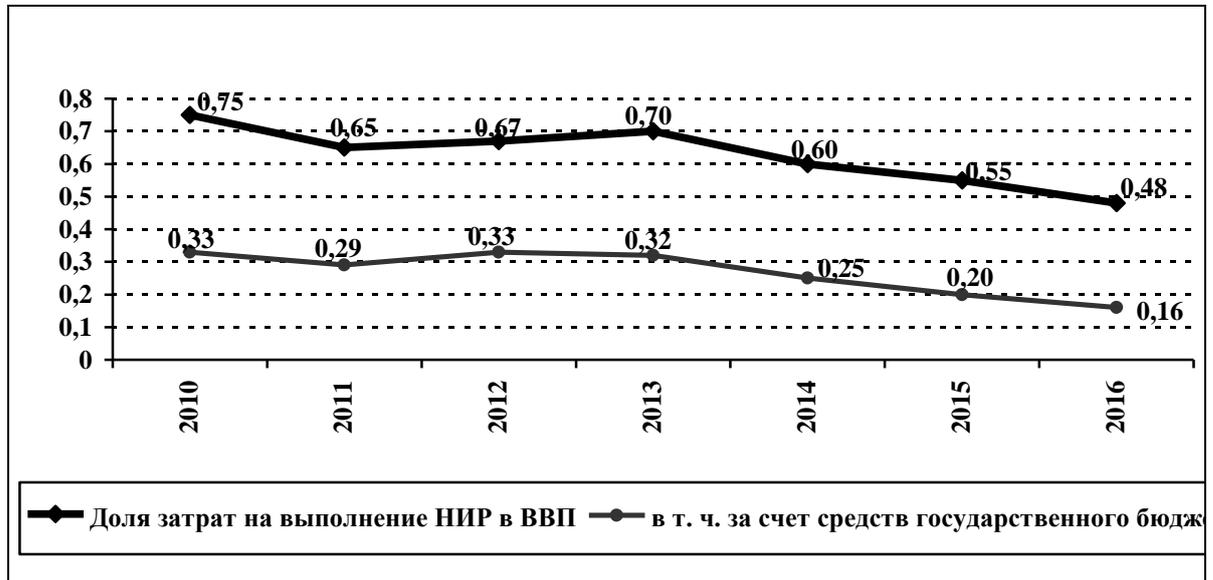


Рис. 1.10. Динаміка наукоємності ВВП України, % [168]

Частка загальних витрат на дослідження і розробки, що фінансується промисловістю, становила лише 0,1 % від ВВП; витрати підприємницького сектора на НДР – 0,045 % від ВВП; частка НДР, що фінансується іноземним капіталом – 0,1 % від ВВП.

Розраховувати на вплив української науки вирішення проблем технологічного оновлення виробництва, випуску конкурентоспроможної продукції можна тільки тоді, коли сума державних витрат на науку буде перевищувати 0,9 % ВВП, а з урахуванням того, що значна частина ВВП перебуває в тіньовому секторі економіки – досягати 1,7% ВВП [151]. У Державному бюджеті України на 2018 рік закладено фінансування науки на рівні трохи більше 0,2% ВВП.

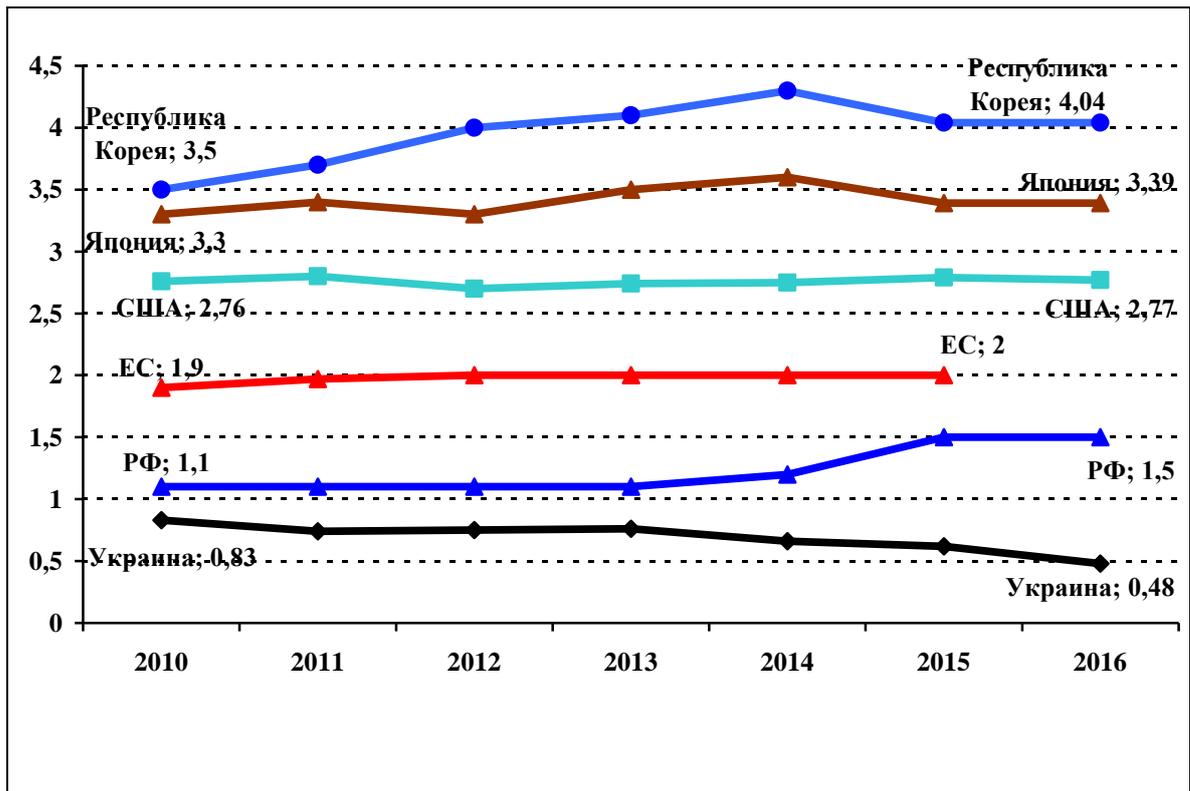


Рис. 1.11. Загальні витрати на НДР в деяких країнах, % від ВВП [134]

У розвинених країнах 10 % витрат на науку йде на фундаментальні дослідження, 40-60 % – на конструкторсько-технологічні розробки, а 30-50 % – на впровадження у виробництво і закріплення товару на ринку (дизайн, реклама, маркетинг та інше) [74, с. 216]. В Україні ж витрати на наукову діяльність розподіляються таким чином: 60 % – на науково-дослідні інститути, які займаються фундаментальними дослідженнями; 15-20 % – на конструкторсько-технологічні розробки; 5-10 % – підприємства, які здійснюють дослідні зразки; 10 % – на впровадження у виробництво і просування товарів на ринок. Фінансування науки вимагає змін, недоліки його змушують науковців працювати на іноземні фірми. Не випадково, що лише 4 % українського виробництва має науковий супровід [75, с. 215-216]. У цих умовах державні асигнування на розвиток науки і технологій, надання податкових та інших пільг інноваційного бізнесу стануть вирішальними факторами, що забезпечують підтримку інноваційного розвитку в Україні.

Участь науки в всебічному аналізі життєдіяльності суспільства

має сприяти підвищенню рівня прийнятих соціально-економічних рішень, стимулюванню творчої цілеспрямованості та відповідальності вчених, врахуванні інтелектуальної праці в створюваному ВВП країни. Участь науки в прогнозуванні виробництва і виробленні стратегічних рішень має стати безперервним.

Реалізація механізму трансформації економічного потенціалу України для збільшення ефективності його участі в суспільному виробництві в умовах інтеграції в систему світогосподарських зв'язків передбачає здійснення економічних трансформацій в кожному окремо взятому регіоні країни.

1.2. Економічна сутність регіону як суб'єкту трансформації національної економіки на мезорівні

Світовий досвід свідчить, що більшість проблем соціально-економічної незбалансованості, в першу чергу, зароджуються і починають себе проявляти саме на рівні регіонів, і тільки пізніше вони набувають національний масштаб. Цим і визначається ключова роль регіону як природно-господарської одиниці в дослідженні і конструктивному вирішенні проблем трансформаційного розвитку держави, значення його як методологічної та методичної бази наукових досліджень та практичних дій.

Алаев Е. Б. термін «регіон» вживає досить багатозначно [6, с. 69]:

- як синонім терміну «район»;
- для позначення таксонів, що зіставляються і які належать до різних систем таксонування або до різних порядків однієї і тієї ж системи таксонування.
- для позначення територіальних таксономічних одиниць певного класу в конкретній системі таксонування.

Академік Некрасов Н. Н. під регіоном розуміє «велику

територію країни з більш-менш однорідними природними умовами і характерною спрямованістю розвитку продуктивних сил на основі поєднання комплексу природних ресурсів з відповідною та перспективною матеріально-технічною базою, виробничою і соціальною інфраструктурою» [128, с. 29]. Основний критерій виділення ним регіону – спільність народногосподарських завдань – заснований на сукупності використовуваних або намічених до експлуатації природних багатств, історично сформованій структурі господарської діяльності або плановій структурі економічного розвитку.

Гранберг А. Г. [44, с. 88] визначає регіон як економічний об'єкт, що має двоїстий характер. З одного боку, він являє собою відносно самостійну економічну підсистему зі своїм ресурсним та економічним простором. З іншого боку, регіон як суб'єкт господарювання – частина національної економіки, і його функціонування пов'язане з участю у формуванні єдиного економічного простору.

Українські економісти-регіоналісти не мають спільної точки зору на те, що слід розуміти під терміном «регіон». В одних дослідженнях регіонами називають великі території, що охоплюють дві та більше області (наприклад, регіон Українського Причорномор'я) [161], а в інших роботах [51, с. 111] регіони об'єднують кілька низових адміністративних районів (наприклад, Одеський регіон).

Данилишин Б. М. [49, с. 17] оперує терміном «регіон» з точки зору території, яка, на відміну від району, не обов'язково є таксономічною одиницею в системі територіального поділу, яка передбачає певну свободу в межах його географічних кордонів.

Долішній М. І. під терміном «регіон» розуміє «адміністративно-відокремлену територію України (адміністративна область, міста Київ та Севастополь) з особливостями природно-географічного та економіко-географічного положення, набутою економічною структурою, а також системою факторів обмеження його виробничого потенціалу» [58, с. 7].

Симоненко В. К. під регіоном, або великим економічним районом має на увазі «господарську територію, яка виділяється всередині країни своїм економіко-географічним положенням, природними і трудовими ресурсами, спеціалізацією і структурою господарства, спільністю екологічних, демографічних і т.д. проблем, а також своєю роллю в міжнародному поділі праці» [162, с. 27].

З позицій Мочерного С. В. регіон представляє собою частину території країни «зі специфічними природно-кліматичними та економічними умовами і характерною спрямованістю розвитку продуктивних сил з урахуванням демографічних, історичних, соціальних особливостей, розвиток яких здійснюється на основі законів національної економіки та регіональних законів, в результаті чого формуються регіональні економічні відносини» [60, с. 164]. Основними властивостями регіону як території є його освоєність та насиченість, тому що саме ці характеристики найбільш часто присутні при інтерпретації терміна «розвиток території», що має на увазі наявність галузей матеріального і нематеріального виробництва; наявність виробничої і соціальної інфраструктур; створення нових об'єктів природного та штучного походження, а також формування нових зв'язків і відносин.

Герасимчук З. В. приходять до висновку, що розуміння сутності регіону як певної території є недостатнім. У контексті сталого розвитку регіон – «певний територіальний оптимум, тобто сукупність найбільш сприятливих соціально-економічних і природних умов на певній території, які при правильній організації дали б можливість найбільш ефективно використовувати природні, трудові ресурси, а також виробничу і соціальну інфраструктуру на умовах збереження рівноваги в навколишньому середовищі» [41, с. 128].

Улибіна В. під терміном «регіон» розуміє «народне господарство в мініатюрі», тобто «це територія, яка за сукупністю своїх елементів відрізняється від інших територій та характеризується єдністю, взаємозв'язком складових і цілісністю» [154, с. 293]. У такому формулюванні термін «регіон» є синонімом терміну «район» [163, с. 35].

Осауленко О. Г. та Карпов В. І. вважають, що поняття регіон «має використовуватися для території з певними ознаками (економічними, політичними, кліматичними, екологічними), межі яких не завжди збігаються не тільки з адміністративно-територіальними межами, а навіть з державними кордонами країн» [131, с. 3].

Вчені Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України [127, с. 20] поняття «регіон» розглядають з економіко-екологічної точки зору:

- як об'єктивно існуюча відносно самостійна економіко-екологічна (природно-господарська) система;
- як регіонально локалізований «блок» економіко-екологічних проблем, тобто місце знаходження відносно відокремлених економіко-екологічних проблем.

Тут слід звернути увагу на досить важливий методологічний аспект економіко-екологічного змісту поняття «регіон»: в якості головного регіоноутворюючого фактора виступає проблема або комплекс проблем економіко-екологічного характеру. Це передбачає співвіднесення економіко-екологічних проблем не стільки з географічним (або адміністративним) районом, скільки з регіоном локалізації загальних економіко-екологічних проблем для групи територіальних систем і структур (економічні райони, територіально-виробничі комплекси і т.д.).

Василенко В. Н. в своїх роботах [29; 31] для більш повного опису регіону використовує три основні парадигми, згідно з якими регіон виступає, по-перше, як територія, по-друге, як економічна система, по-третє, як економічний простір (середовище).

З позицій економічної системи Василенко В. Н. розглядає регіон як цілісну систему взаємопов'язаних елементів зі своєю структурою, функціями, зв'язками із зовнішнім середовищем, історією, культурою, умовами життя населення. Основними властивостями регіону як економічної системи також виступають стійкість, комплексність і життєздатність регіону. «Комплексність і цілісність є передумовами відносного відокремлення регіонів в рамках національного

господарства і проявляються в тому, що частина відтворювальних зв'язків обмежується даною територією і на цій основі утворюється відносна економічна самостійність» [30, с. 10]. На місцях більш чітко видно проблеми, які, до того ж, оперативніше вирішуються, але для цього потрібен відповідний інструментарій, який би повністю належав регіону, регіональним органам управління.

Уявлення про регіон як економічний простір, на думку Василенка В. Н., полягає в розгляді його як середовища, що містить в собі, по-перше, територію, на якій здійснюються економічні або виробничі процеси; по-друге, господарський комплекс, що складається з різних груп підприємств і галузей, які виробляють різноманітні товари, продукти або надають послуги, а по-третє, населення, яке проживає на даній території й активно бере участь в життєдіяльності даного господарського комплексу. Між собою всі ці елементи регіонального економічного простору пронизуються безліччю господарських зв'язків і економічних відносин.

Топчієв О. Г. вважає [181, с. 131], що для розробки і реалізації державної регіональної політики поняття «регіон» необхідно використовувати в трьох рівнях:

макрорегіон – група сусідніх областей, які об'єднані загальним географічним положенням, однаковими природними умовами та ресурсами, єдиними історико-географічними передумовами, розміщенням населення, структурою і спеціалізацією господарства, переліком природоохоронних та екологічних проблем, тобто економічні райони;

мезорегіон – рівень адміністративно-територіальної одиниці, тобто області;

мікрорегіон - частина області або АР Крим, тобто адміністративні райони.

Цей підхід є найбільш близьким до єдиної узгодженої системи розподілу території Європейського Союзу, введеної на початку 70-х рр. ХХ ст. Євростатом і Європейською Комісією як Номенклатура статистичних територіальних одиниць (NATS). Класифікація NATS складається з трьох регіональних рівнів, в яких встановлені

мінімальні та максимальні пороги для середнього розміру регіонів відповідно до чисельності населення регіону [77, с. 23] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація NATS відповідно до чисельності населення

Рівень	Мінімальний	Максимальний
NATS 1	3 000 000	7 000 000
NATS 2	800 000	3 000 000
NATS 3	150 000	800 000

З початку 2000-х років поняття «регіон» в Україні стало використовуватися, в основному, в контексті поняття «область». Одним з основних документів, згідно з яким для позначення обласного економічного району і міст Києва та Севастополя використовується термін «регіон», є Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» [69].

Уявлення про регіон як економічний простір полягає в розгляді його як середовища, що містить в собі, по-перше, територію, на якій здійснюються економічні або виробничі процеси; по-друге, господарський комплекс, що складається з різних груп підприємств і галузей, які виробляють різноманітні товари, продукти або надають послуги, а по-третє, населення, яке проживає на даній території і активно бере участь в життєдіяльності даного господарського комплексу. Між собою всі ці елементи регіонального економічного простору пронизуються безліччю господарських зв'язків і економічних відносин.

Комплексну характеристику регіону як складної соціо-еколого-економічної системи мезоурівня, розміщеної в ширшій системі національного господарства (макрорівня) та відповідно в ще більшу економічну систему – світове господарство представлено на рис. 1.12.

Перш за все, регіон – частина території держави, обмежена адміністративно-територіальними межами, що є цілісною, розміщеною в просторі, відкритою системою. Не випадково в Конституції України (ст. 132) вказується на те, що територіальний устрій України ґрунтується на засадах єдності та цілісності державної

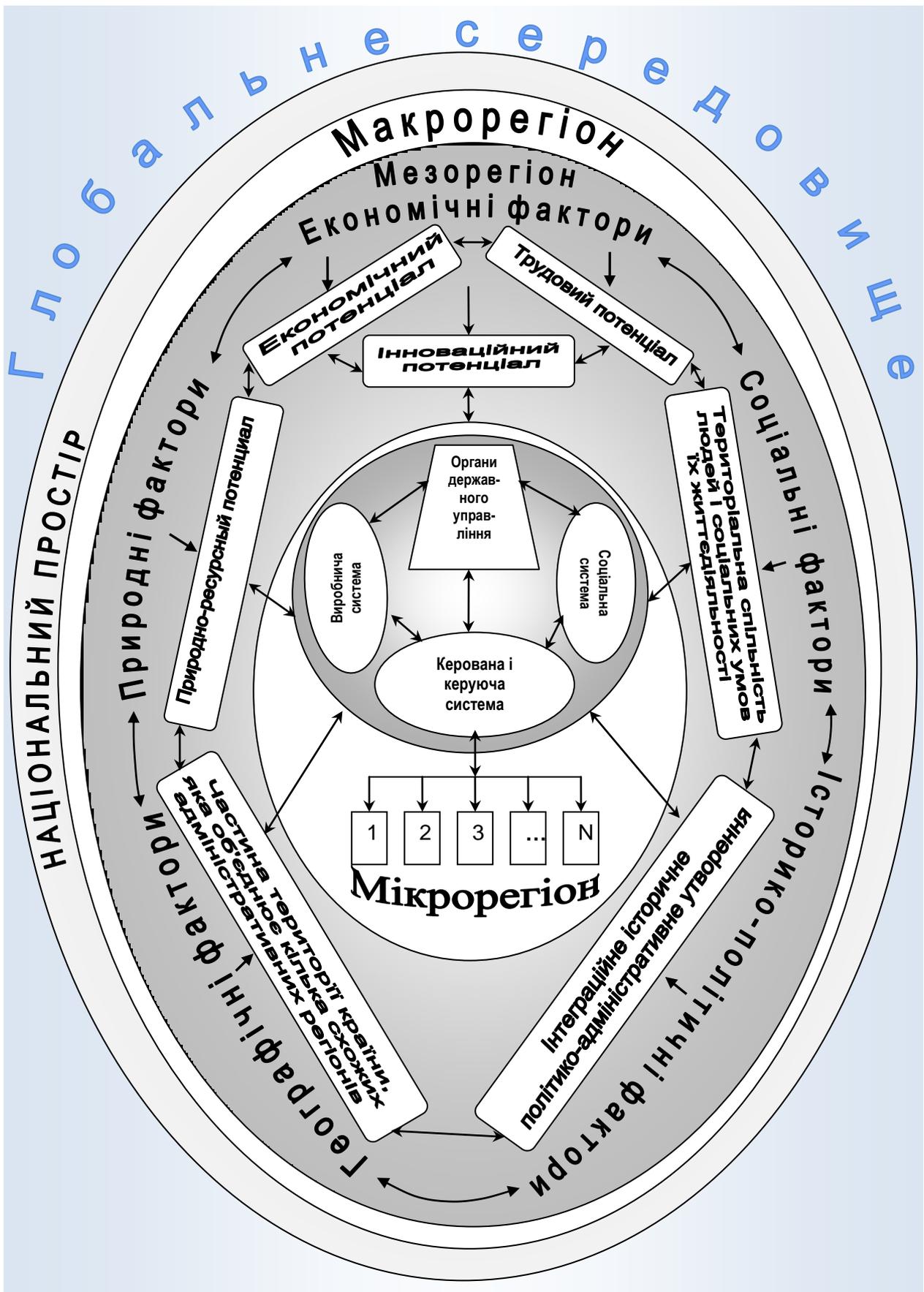


Рис. 1.12. Графічна модель регіону як соціо-еколого-економічної системи [100, с. 56]

території, поєднання централізації і децентралізації у здійсненні державної влади, збалансованості соціально-економічного розвитку регіонів з урахуванням їх історичних, економічних, екологічних, географічних і демографічних особливостей, етнічних і культурних традицій.

При цьому необхідно враховувати, що регіон – система, що представляє собою єдність *відокремлених* по ряду ознак *підсистем*. Тому вкрай важливо правильно з'ясувати взаємозв'язок і взаємодію цих підсистем для того, щоб система в цілому не втратила ознак і властивостей цілісності. Виділені в межах регіону підсистеми (індустрія, сільське господарство, будівництво, транспорт, комунальне господарство, охорона здоров'я, освіта, туризм) функціонують в рамках своїх специфічних цілей і завдань, а також в межах конкретних обмежень і можливостей. Це означає, перш за все, раціональне використання природно-ресурсного потенціалу регіону, пропорційне поєднання різних галузей, формування стійких внутрішньо-регіональних і міжрегіональних виробничих і технологічних зв'язків.

Регіон – *відтворювальна система*, яка характеризується комплексністю господарства, що означає, в першу чергу, збалансованість, пропорційне узгоджений розвиток виробничих сил регіону, відсутність значних внутрішньо-регіональних диспропорцій і здатність регіону здійснювати на своїх кордонах розширене відтворення на базі наявних ресурсів.

Також регіон – *соціальна система*, яка включає в себе історичні, національні, культурні особливості території, а також наявність особливої спільноти людей з певними традиціями, певним способом життя.

Крім цього, регіон – *керована і керуюча система*, безпосередньо пов'язана з адміністративно-територіальним поділом України. Органи державного управління регулюють і прогнозують розвиток економіки на макро- і мезорівнях в залежності від впливу тих чи інших управлінських рішень. Регіональне управління є проміжною ланкою між центральним і місцевими (невеликі міста, райони, села, селища)

рівнями управління. Його цілями є реалізація державної політики на місцевому рівні, координація діяльності місцевих органів державного управління, здійснення контрольних-наглядових функцій за органами місцевого самоврядування в частині делегованих повноважень, управління об'єктами, через функціонування яких задовольняються потреби територіальної громади регіону [185, с. 22].

В кінцевому підсумку, регіон – відносно економічно самостійна система, яка формується не тільки відсутністю директивного втручання держави, а й ступенем забезпеченості його природно-економічними, а також, що не менш важливо, фінансовими ресурсами для самостійного зацікавленого і відповідального вирішення соціально-економічних питань, які входять в компетенцію регіонального рівня управління та господарювання. В умовах самостійності регіонів управлінський вплив, який здійснюється через обласні та районні ланки управління, повинен орієнтуватися на регіональну специфіку, умови господарювання і ресурсні можливості. Іншими словами, знаючи особливості розвитку регіону, можна конкретизувати будь-які управлінські ініціативи організаційно-економічного, технологічного, технічного, екологічного і соціального характеру.

Одним з головних питань ефективного розвитку регіонів є необхідність взаємоузгодженого, інтегрованого управління всіма системами, що забезпечують стійкість розвитку будь-якої території.

Для досягнення стійкості розвитку регіону потрібно, в першу чергу, інтеграція взаємодії географічних, природних, історичних, політичних, економічних, науково-технічних (технологічних), соціальних, адміністративних і міжнародних чинників, пов'язаних з вирішенням тих чи інших специфічних проблем соціально-економічного розвитку та забезпечення збереження екологічної рівноваги на мезо- (регіональному), макро- (національному) і глобальному (наднаціональному) рівнях. Така взаємодія має забезпечуватися ефективним комплексним і збалансованим використанням природно-ресурсного та економічного потенціалів, який, в свою чергу, включає інноваційний та трудовий потенціали

регіону.

Значним ресурсом підвищення ефективності регіону є його зовнішньоекономічний потенціал, під яким автори розуміють сукупність потенціалів (ресурсів) регіону місцевого та іноземного походження (природні, трудові, промислові, сільськогосподарські, технологічні, фінансові, інформаційні та інші ресурси), здатні брати участь у виробництві конкурентоспроможних товарів і послуг, як для внутрішнього споживання, так і для їх реалізації на світових ринках.

Виходячи з наявності відповідного зовнішньоекономічного потенціалу, кожен регіон виділяє власні пріоритети розвитку і формує основні напрямки трансформації зовнішньоекономічної діяльності.

Становлення регіону, як самостійного суб'єкта міжнародних економічних відносин, законодавчо наділеного правом будувати свою зовнішньоекономічну політику і виступати суб'єктом на міжнародному ринку, зумовлене характером трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні, в сферах економіки, політики, розвитку суспільства.

По-перше, лібералізація зовнішньоекономічної діяльності призвела до принципової зміни структури і механізмів взаємовідносин з партнерами з-за кордону, зробивши цей вид діяльності потенційно доступним для всіх господарюючих суб'єктів на території країни.

По-друге, будучи базовою одиницею адміністративно-територіального поділу держави, регіон виступає економічною мезомасштабною ланкою, яка розташована між окремими господарюючими суб'єктами (в тому числі індивідами), що діють або проживають на території регіону, і загальнонаціональним простором. Маючи менші масштаби, в порівнянні з державою, регіон характеризується більшою адаптаційною здатністю до трансформаційних впливів.

Однак слід зазначити, що в системі «підприємство – регіон – держава» в сфері зовнішньоекономічної діяльності регіон виявився найслабшою ланкою. Держава має в руках практично весь

інструментарій регулювання зовнішньоекономічною діяльністю: валютний курс, митні збори, формування концепцій і стратегії розвитку. Підприємство вибирає собі партнерів з-за кордону, самостійно вирішує питання про закриття тих чи інших виробництв. Регіон ж, найчастіше, ослаблений моноспеціалізацією промисловості і сільського господарства, що дісталася в спадок від колишньої радянської економіки, а також необхідністю дотримання регіональних пропорцій.

Дуже важливо, щоб при дотриманні комплексного розвитку регіону ефективно виконувалася його важлива народногосподарська функція – спеціалізація, яка визначається наступними найважливішими показниками: індексом рівня спеціалізації регіону за галузями (відношення питомої ваги регіону в Україні у виробництві продукції даної галузі до питомої ваги регіону в Україні у всій промисловості й сільському господарстві); індексом ефективності спеціалізації (відношення обсягу виробництва на одиницю витрат в регіоні до такого ж показника по Україні); загальним індексом спеціалізації (добуток попередніх приватних індексів) [101, с. 109; 139].

Крім цього нормативно-правова і політична основа держави завжди була і буде тією рамковою умовою, в якій існує будь-який регіон. Це означає, що все що відбувається поза і всередині неї – фінансові, соціально-економічні та екологічні процеси підпорядковані чинним законодавством.

Також в економічній літературі часто використовується поняття інтегрального потенціалу регіону [140]. Інтегральний потенціал регіону об'єднує всі ресурси даної території (природні, трудові, виробничі, фінансові, наукові, інтелектуальні, інформаційні) і саму територію як поле взаємодії суспільно-природних компонентів, включаючи її транспортне-географічне положення [61, с. 215].

Таким чином можна стверджувати, що з позицій системного підходу регіон представляє собою розміщену на певній території цілісну, відтворювальну, соціальну, керовану, керуючу і відносно самостійну соціо-еколого-економічну систему мезоурівня, обмежену

адміністративно-територіальними межами, яка об'єднує відокремлені по ряду ознак підсистеми (історико-політичну, географічну, природно-ресурсну, економічну, соціальну) для досягнення стратегічних цілей свого розвитку у в внутрішньому та зовнішньому (національному та глобальному) середовищі.

Внаслідок істотних відмінностей природно-географічних, економічних та інших умов в регіонах України, відтворювальні процеси в цих мезоурівневих системах унікальні, їх ефективність залежить від структурної, фінансової, інвестиційної, зовнішньоекономічної, соціальної, природоохоронної, регіональної політики. Збалансованість цих аспектів політики є необхідною умовою комплексного, пропорційного розвитку економіки регіонів.

У відповідності зі світовими тенденціями роль регіонів в соціально-економічному розвитку нашої країни помітно зростає. Однак в умовах трансформації національної економіки, проблеми розвитку регіонів різко загострилися. При цьому поляризований характер соціально-економічного розвитку України залишається однією з найважливіших її особливостей. Різномірний економічний, соціальний, політичний, демографічний, природний, культурний та екологічний розвиток українських територій пов'язаний з фокусуванням фінансових, людських, адміністративно-управлінських, транспортно-логістичних та інших ресурсів в нечисленних «опорних» регіонах і великих містах, що представляють собою найбільш динамічні територіальні утворення, які розвиваються, здатні конкурувати як на внутрішньому, так і на глобальному ринках. Концентрація ділової активності в межах тих чи інших регіональних господарських систем стає помітною тенденцією в умовах економічної диференціації. Питання значних міжрегіональних диспропорцій, які зберігаються в країні посилюються економічною кризою і військовими діями.

У зв'язку зі змінами умов функціонування нашої економіки, а також внаслідок просторової поляризації економіки України, традиційна політика вирівнювання рівня соціально-економічного розвитку між регіонами об'єктивно вичерпала всі свої можливості.

Такий підхід до стратегічного управління територіями не може бути продуктивним, оскільки не створює належних стимулів для їх розвитку і не в змозі вирішити стратегічні завдання, пов'язані з прискореним створенням ефективної конкурентоспроможної економіки. Саме трансформація економічних умов в Україні повинна визначити нову статусну роль регіону як самостійного суб'єкта господарювання, носія особливих інтересів, відмінних від інтересів інших територій і країни в цілому, покликаною забезпечити свою конкурентоспроможність, інноваційний розвиток та інвестиційну привабливість.

У сучасних складних економічних умовах, в яких опинилася наша країна, повинна кардинально змінюватися роль регіону в господарській практиці українського ринкового простору, який повинен виступати як окремо взятий економічний суб'єкт в економічних зв'язках зі своєю політикою, інтересами, цілями і стратегією розвитку. Нова роль регіону буде проявлятися в тому, що він стає не тільки об'єктом, а й суб'єктом розвитку, активно формує свої стратегічні цілі.

Перехід економіки окремих регіонів зі стану стагнації на шлях сталого розвитку можливий лише при реалізації нової парадигми управління регіоном – регіонального стратегування, побудованого з урахуванням специфічних особливостей розвитку регіону, впливу економічних, політичних, науково-технологічних, екологічних та інформаційних факторів, особливо в умовах загострення міжнародної конкуренції, а також охоплюючого всі рівні та функції управління.

1.3. Стратегічне планування – методологічне підґрунтя стратегування збалансованого розвитку регіонів України

Сучасна регіональна політика повинна базуватися на чіткому уявленні про цілі, шляхи, механізми трансформації регіональної системи та наявності необхідних ресурсів для її реалізації. Однак в

Україні на державному рівні досі не сформована соціально-економічна політика регіонів як цілеспрямованого впливу центру на регіони в інтересах комплексного і збалансованого розвитку і самих територій, і держави в цілому. У той же час досягнення тих цілей, які стоять перед Україною – подолання бідності та прискорене економічне зростання, модернізація і реструктуризація економіки – представляється неможливим без урахування регіональної складової.

Незважаючи на значимість кожного окремого регіону для розвитку країни, вони ще не зайняли адекватного місця в економіці і державі. Кардинальна зміна ситуації в територіальному розвитку може бути пов'язана тільки з подоланням в державній регіональній політиці тенденції до надмірної централізації. Необхідний перехід від надцентралізованої системи з домінуванням інтересів, ресурсів і дій державного рівня влади до нової, децентралізованої системи, в якій більш помітну роль міг би відігравати самостійний пошук регіонами шляхів свого соціально-економічного розвитку. Тобто принцип «зверху вниз» слід замінити на принцип «знизу до верху» [196, с. 13].

В даний час управління регіоном зазнає складну трансформацію, зумовлену:

- посиленням господарської самостійності регіонів і зміщенням економічних реформ на регіональний рівень, що передбачає необхідність врахування специфіки кожного регіону;
- переважанням приватного капіталу в найважливіших виробничих галузях;
- необхідністю переходу до побудови в Україні соціальної держави, що передбачає створення умов, що забезпечують гідне життя і вільний розвиток особистості;
- відставанням у розвитку теорії регіонального управління від практики реформування економіки регіону. Наростають ознаки командного, авторитарного управління, суб'єктивізму і спрощеного підходу до складних соціально-економічних процесів, що відбуваються в регіоні.

Гострота проблем, які накопичилися вимагає принципово нового підходу до управління, що передбачає реалізацію зовсім

інших принципів, функцій, методів та інструментів.

У зв'язку з цим в Україні все більшої актуальності набувають наступні завдання щодо вдосконалення та впровадження методів державного управління регіональним розвитком:

- розробка комплексу понять і аналітичного інструментарію, які відображають необхідність «нової регіоналізації країни», що забезпечує її міжнародну конкурентоспроможність, зокрема – розробка типології регіонів, поняття «опорного регіону» та відповідних критеріїв, а також механізмів міжрегіональної взаємодії, що забезпечують вплив регіонів-лідерів на розвиток інших територій;

- вдосконалення механізмів узгодження і синхронізації стратегій регіонального розвитку, стратегій розвитку муніципальних утворень і державних галузевих стратегій, які забезпечують підвищення темпів зростання та ефективне використання бюджетних коштів;

- вдосконалення методів програмно-цільового управління регіональним розвитком (формування нового покоління державних цільових програм регіонального розвитку, на регіональному рівні – розробка комплексних програм розвитку та т.д.);

- впровадження методів бюджетування, орієнтованих на результат, на різних рівнях державного, регіонального і муніципального управління, вдосконалення міжбюджетних відносин;

- вдосконалення механізмів взаємодії органів державної влади різних рівнів, органів місцевого самоврядування та підприємств;

- формування ефективних форм державної підтримки розвитку підприємств, створення виробничих кластерів, державно-приватного партнерства [108, с. 183-184].

У контексті майбутнього розвитку України наявність стратегічного виклику «нової регіоналізації країни» визначає необхідність підвищення ефективності державного управління регіональним розвитком і вимагає вироблення нового підходу, що має комплексний характер, спирається на стратегічне мислення і оновлену методологію програмно-цільового управління. Криза політики «вирівнювання рівня розвитку» регіонів і «скорочення відмінностей» між ними, яка була більшою мірою орієнтована на

підтримку бідних і відстаючих регіонів, ніж на стимулювання їх розвитку, викликає необхідність вдосконалення методів програмно-цільового управління, з врахуванням макрорегіональних контекстів і державних пріоритети.

Загальносвітовими тенденціями, які в науковій літературі вважаються імперативами розвитку стратегічного управління в Україні, слід виділити [11]:

- вплив глобалізації, характерними рисами якої є міграційні процеси, розвиток інформаційних ресурсів;
- вибір євроінтеграційного вектору розвитку для України;
- посилення територіальної конкуренції за залучення інвестиційних коштів, за можливість представити свою інфраструктуру для міжнародних і міжрегіональних користувачів, за ринки збуту, за якісну робочу силу тощо;
- прискорення змін у зовнішньому середовищі, необхідність швидкої адаптації до них, ускладнення механізмів регулювання та управління цими процесами;
- здійснення адміністративної реформи та процесів децентралізації державної влади; формування системи регулювання та управління розвитком територій в умовах децентралізації.

Можна стверджувати, що стратегічне управління – це цілеспрямована діяльність всіх зацікавлених суб'єктів управління і господарювання під керівництвом органів влади і управління регіону щодо досягнення намічених рубежів його розвитку на основі ефективної адаптації до параметрів середовища, що постійно змінюються [43, с. 103].

У Радянському Союзі управління регіональним розвитком здійснювалося на основі комплексного планування соціально-економічного розвитку територій. Регіони мезо- (область) і мікрорівня (район, місто, населений пункт) розглядалися як адміністративно-господарські одиниці, якими керували органи державної влади різних рівнів. Ними здійснювалися розрахунки динаміки зростання, потреби регіону, перспективи розвитку великих підприємств. Потім ця інформація передавалася до вищих органів, які

визначали планові показники зростання добробуту населення і ресурси, що виділялися регіону (області, місту). Після ув'язки цих показників з планами розвитку галузей промисловості, підприємства яких розміщувалися на планованій території, складалися відповідні територіальні плани соціального та економічного розвитку.

Існуюча в даний час в Україні система управління не зазнала особливих змін в порівнянні з тією, яка сформувалася в період централізованої радянської економіки. Регіональні владні структури виявилися більш здатними до відтворення старої командно-адміністративної системи, ніж до інноваційних методів і форм управління. Сьогодні на регіональному рівні практично відсутні нові механізми управління, зокрема, стратегічного, в кращому випадку їх недолік компенсується копіюванням західних зразків і механічним перенесенням їх на українську практику у вигляді різних реформ.

Ключовим елементом, «ядром» стратегічного управління є стратегічне планування, яке допомагає органам державної влади приймати рішення, які узгоджені з підходами щодо досягнення своєї місії, реалізації функцій, цілей і завдань. Це процес відбору урядом цілей і завдань в цілому і його різноманітними структурами (міністерствами, департаментами, центральними органами влади, регіональними та місцевими підрозділами) і, одночасно, шляхів та інструментів для їх досягнення, розміщення ресурсів для реалізації цієї діяльності і визначення відповідальних за їх виконання.

Стратегічне планування, як науковий напрямок, сформувалося до початку 60-х років минулого століття як цільове планування підприємства, в процесі якого ресурси розглядалися як засіб досягнення цілей, а план був набір можливих альтернатив відповідно до прогнозованих змін ділового навколишнього середовища. Даний напрямок застосовується в тій чи іншій мірі всіма процвітаючими фірмами промислово розвинених країн. Основними розробниками цього напрямку є І. Ансофф [9], Ф. Вірсем [230], Г. Мінцберг [115], Дж. Мур, М. Портер [142], К. Прахалад [192], Дж. Стейнер [226], М. Трейсі, Г. Хамел, А. Чандлер [206], К. Ендрюс та ін.

Разом з тим, незважаючи на величезний масив наукових

публікацій, присвячених проблемам стратегічного управління на підприємстві, єдиної сформованої методології цього напрямку поки не існує. У літературі виділено 10 наукових шкіл стратегічного менеджменту [115], безліч моделей стратегічного планування, десятки визначень поняття «стратегія» (Див Додаток А) і видів стратегій [171, с. 32-33].

Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку в Україні представлено Конституцією України, Кодексами та Законами України, актами Верховної Ради України, Президента України і Кабінету Міністрів України, центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування.

На сьогодні у Конституції України правові, економічні та організаційні засади стратегічного планування визначені не достатньо повно. Так, стратегічне планування, під назвою «прогнозування та програмування», зустрічається у Конституції України у ст. 85 та 116 у частині розробки, затвердження та реалізації загальнодержавних програм розвитку держави. У п. 4 ст. 11 Господарського Кодексу України наголошується, що основними формами державного планування є Державна програма економічного та соціального розвитку України, Державний бюджет України, а також інші державні програми з питань економічного і соціального розвитку.

Указом Президента України «Про впровадження системи стратегічного планування і прогнозування» (1999 р.) було наголошено на необхідності поетапного впровадження в Україні системи стратегічного планування і прогнозування, об'єднання з цією метою зусиль державних та недержавних дослідницьких установ та підвищення рівня науково-аналітичного забезпечення органів виконавчої влади.

Пізніше, з прийняттям Концепції державної регіональної політики, Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів» та Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 р., в Україні почало запроваджуватись стратегічне планування на

державному та регіональному рівні, було визначено правові документи, які обумовлюють взаємозв'язок між аналізом розвитку економіки країни, розробленням прогнозу, визначенням цілей і основних напрямків економічної політики.

Важливими документами у системі стратегічного планування регіонального розвитку є Щорічні Послання Президента України «Про внутрішнє і зовнішнє становище України» до ВР України, в яких визначаються пріоритети державної політики та соціально-економічного розвитку країни. Згідно з вітчизняним законодавством, вони готуються щорічно. Крім того, за роки незалежності періодично проголошувались позачергові послання Президента України, які визначали довгострокові пріоритети економічного і соціального розвитку країни та напрями реформ.

Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку України представлено у таблиці 1.4.

Позитивно оцінюючи започаткування практики стратегічного планування в Україні, необхідно відмітити, що вище наведені документи не містить шляхів досягнення зазначеної мети регіонального розвитку, а терміни її досягнення не відповідають необхідним ресурсами.

Так, наприклад, механізм регіонального планування в Україні затверджений Методичними рекомендаціями щодо формування регіональних стратегій розвитку. Відповідно до цього документу, Регіональна стратегія розвитку є стратегічним планом розвитку регіону, що визначає цілі, завдання, пріоритети, напрям сталого економічного і соціального розвитку областей та м. Київ на середньо терміновий (4 – 6 років) та довготерміновий (10 – 15 років) періоди. Район, як адміністративно-територіальна одиниця, у цьому нормативно-правовому акті взагалі не розглядається як об'єкт планування на довгострокову перспективу.

Нормативно-правове поле стратегічного планування в Україні [98, с. 81-82]

Критерії впливу на регіональний розвиток	Нормативно правові та законодавчі акти
1	2
Вихідний рівень розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» від 06.08.2014 р. № 385. http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п; • Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» від 11.11.2015 р. № 932. http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п; • Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» від 31.03.2016 р. № 79. http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16; • Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» від 30.03.2016 р. № 75. http://www.cct.com.ua/2016/30.03.2016_75.htm.
Перспективи розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • Закон України «Про Генеральну схему планування території України» від 07.02.2002 р. № 3059-III. http://dbn.at.ua/load/zakony/20-1-0-1013; • Указ Президента України «Про схвалення Концепції державної регіональної політики» від 25.05.2001 р. № 341/2001. http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/341/2001; • Постанова ВР України «Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів» 24.12.1999 р. № 1359-14. http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1359-14.
Цілі розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 р. № 1602-III493. http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1602-14; • Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 08.09.2005 р. № 2850-IV. http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2850-15;

	<ul style="list-style-type: none"> • Законів України «Про державні цільові програми» від 18.03 2004 р. http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1621-15; • Указ Президента України «Про схвалення Концепції державної регіональної політики» від 25.05.2001 р. № 341/2001. http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/341/2001; • Указ Президента України «Про утворення Ради з питань регіонального розвитку та місцевого самоврядування» від 02.04.2009 р. http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/224/2015; • Розпорядження КМ України «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» від 04.10.2006 р. http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/633-2012-р.
Альтернативи розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 08.09.2005 р. № 2850-IV. http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2850-15; • Указ Президента України «Про схвалення Концепції державної регіональної політики» від 25.05.2001 р. № 341/2001. http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/341/2001; • Постанова КМ України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» від 6 серпня 2014 р. № 385. http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п; • Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» від 31.03.2016 № 79. http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16; • Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» від 30.03.2016 № 75. https://www.zakon-i-normativ.info/index.php/component/lica/?href=0&view=text&base=1&id=1598996&menu=1; • Постанова КМ України «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2016 рік та основних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2017-2019 роки» від 05.08.2015 № 558. http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/558-2015-п; • Постанова КМ України «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2018-2020 роки» від 31.05.2017 № 411. http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/411-2017-п
Реалізація стратегії	<ul style="list-style-type: none"> • Бюджетний Кодекс України від 07.10.2010 р. № 2592-VI. http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2456-17; • Господарський Кодекс України від 16.01.03 р. № 436-IV. http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/BS000110.html;

	<ul style="list-style-type: none"> • Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. № 280/97-вр. http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр; • Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 09.04.1999 р. № 586-14. http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/586-14; • Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 р. № 1602-III493. http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1602-14; • Закон України «Про державні цільові програми» від 18.03.2004 р. № 1621-IV. http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1621-15; • Постанова КМ України «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» від 26.04.2003 р. № 621. http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-п; • Постанова КМ України «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» від 04.10.2006 р. № 504-р. http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504-2006-р; • Постанова КМ України «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» від 11.11.2015 р. № 932. http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п
Моніторинг та контроль	<ul style="list-style-type: none"> • Постанова КМ України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» від 06.08.2014 р. № 385. http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п; • Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» від 31.03.2016 р. № 79. http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16; • Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» від 30.03.2016 р. № 75. http://www.cct.com.ua/2016/30.03.2016_75.htm
Дієвість, життєздатність	<ul style="list-style-type: none"> • Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» від 06.08.2014 р. № 385. http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п; • Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та

	<p>житлово-комунального господарства «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» від 31.03.2016 р. № 79. http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» від 30.03.2016 р. № 75. http://www.cct.com.ua/2016/30.03.2016_75.htm
--	---

Разом із цим, ст. 18 Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» передбачає розробку місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування прогнозів економічного і соціального розвитку областей, районів і міст на середньо терміновий період, програм економічного і соціального розвитку областей, районів і міст на короткотерміновий період [66].

Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 р. також розглядає район як об'єкт довготермінового планування. В ній відмічено: «Політика регіонального розвитку здійснюється на основі взаємоув'язаних довгострокових стратегій, планів та програм розвитку як на державному, так і регіональному, а при необхідності і на субрегіональному рівнях» [150].

Визначає район об'єктом довготермінового планування розвитку, також і Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності», зокрема у ст. 6, 7 зазначеного закону зазначено, що управління у сфері містобудівної діяльності здійснюється Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, центральним органом виконавчої влади з питань будівництва, містобудування та архітектури, іншими спеціально уповноваженими органами містобудування та архітектури, місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування. Управління здійснюється шляхом планування територій на державному, регіональному та місцевому рівнях [70].

Така законодавча невідповідність присутня і у визначенні

суб'єкта розробки стратегічних планів та здійсненні моніторингу їх виконанням. Зокрема, ст. 143 Конституції України визначає, що територіальні громади міст, селищ та сіл безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання [91]. При цьому ст. 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» відносить затвердження програм соціально-економічного розвитку, цільових програм із інших сфер компетенції місцевого самоврядування до виключної компетенції міських, селищних та сільських рад [68].

Інші положення цього закону зазначають, що підготовка програм покладається на виконавчі комітети рад, а керівництво ними – особисто на голову ради. Перед винесенням на сесію ради, програми проходять попереднє обговорення на засіданнях виконкому та постійних комісій ради, потім їх обов'язково потрібно оприлюднити. Звіти про виконання програм готуються виконкомом та подаються на розгляд ради. Обговорення та затвердження звітів про виконання програм, їх оприлюднення відбувається у порядку, установленому регламентом відповідної ради. Районні та обласні програми, як зазначено в ст. 143 Конституції України, приймаються відповідними радами [89]. Розробка та подання радам програм соціально- економічного розвитку районів та областей, як правило, покладається на відповідні державні адміністрації. Так, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює за виконками селищних та сільських рад функцію подання у місцеві державні адміністрації показників, необхідних для формування районних програм, а водночас – надання пропозицій до таких програм. Здійснення програм соціально-економічного розвитку районів та областей ст. 119 Конституції України [89] покладає на місцеві держадміністрації. Ст. 72 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [68] визначає, що у питаннях реалізації програм соціально-економічного розвитку державні адміністрації є підзвітними відповідним радам. В той же час практика показує, що розробниками, розпорядниками коштів, виконавцями й

контролюючими органами є саме місцеві державні адміністрації. Ради в більшості випадків виконують наглядову функцію, робота депутатського корпусу в частині планування та контролю за виконанням програм розвитку зводиться лише до затвердження програм шляхом голосування.

Все це є наслідком специфіки процесу бюджетного планування в Україні, який покладається на розроблений і схвалений прогноз економічного і соціального розвитку України на відповідний період.

Планові показники розробляються Міністерством економіки України за участю інших міністерств і відомств (міністерства фінансів, національного банку, державного комітету статистики і т. д.). На етапі формування проекту програми економічного і соціального розвитку, місцеві управління економіки, готують пропозиції. Проте врахування таких пропозицій центральними органам управління і влади, залишається не зовсім зрозумілим. Тобто, в Україні Уряд формує проекти державного та місцевих бюджетів за консервативним принципом, що є не дуже ефективним засобом регулювання бюджетного процесу. Планування бюджетів ускладнюються також через відсутність ефективних механізмів узгодження їх показників з положеннями державних цільових програм. На сьогодні в Україні розроблено більше 400 цільових програм, реально виконати можна лише невелику їх частину або зі значно меншим обсягом фінансування, ніж це передбачено програмою. Пов'язано це зі зростанням невідповідності між бюджетними витратами і бюджетними ресурсами. Крім того, в Україні на сьогодні державна програма соціально-економічного розвитку – документ, на підставі якого формується бюджетна політика, розробляється лише на один рік, хоча у більшості країн світу такі програми є середньо терміновими (3 – 5 років).

В даний час для розвитку стратегічного планування територій вже мало прийняття Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року. У цьому документі було визначено основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини

внутрішньої політики України. У Постанові КМ України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» визначено цілі державної регіональної політики до 2020 року, серед яких виконання, насамперед, завдань і здійснення заходів, спрямованих на вирішення актуальних проблемних питань Донецької та Луганської областей [54]. Але експерти відмічають необхідність удосконалення цих стратегій у зв'язку із посилення процесів децентралізації ресурсів на потреби регіонального та місцевого розвитку та взагалі із посиленням розуміння важливості регіональної політики у загальній соціально-економічній політиці держави.

Нормативно-правові акти, що регулюють регіональний розвиток, наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Нормативно-правові акти що регулюють регіональний розвиток

Регіон/область	Нормативно-правові акти
1	2
Вінницька	Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради від 24.06.2015 р. № 893. https://vinrada.gov.ua/perelik_dovgostrokovih_program.htm
Волинська	Стратегія розвитку Волинської області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради від 20.03.2015 р. № 34/7. http://volynrada.gov.ua/session/34/7-0
Дніпропетровська	Стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради 26.09.2014 № 561-27/VI. http://www.tsarich-rn.dp.gov.ua/OBLADM/tsarich_rda.nsf/docs/B67ED5A26239F6F8C2257E0D002DC469?OpenDocument
Донецька	Стратегія розвитку Донецької області на період до 2020 року, затверджено розпорядження голови облдержадміністрації, керівника обласної військово- цивільної адміністрації від 21.06.2016 № 498. http://dn.gov.ua/potochna-diyalnist/programa-sotsialno-ekonomichnogo-rozvytku/strategiya-rozvytku-donetskoyi-oblasti-na-period-do-2020-roku/
Житомирська	Стратегія розвитку Житомирської області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради 19.03.2015 № 1403. http://oda.zt.gov.ua/images/golovna/strategia_rozvytku/strategia_2020.pdf
Закарпатська	Регіональна стратегія розвитку Закарпатської області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради 06.03.2015 № 1220. http://dfrr.minregion.gov.ua/foto/projt_reg_info_norm/2015/05/Strategiya.pdf

1	2
Запорізька	Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради від 25.02.2016 №1. http://www.zoda.gov.ua/images/article/original/000055/55043/strategia2020.pdf
Івано-Франківська	Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради 17.10.2014 № 1401-32/2014. http://www.if.gov.ua/page/19310
Київська	Стратегія розвитку Київської області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради 04.12.2014 № 856-44-VI. https://docs.wixstatic.com/ugd/bcf654_2be5fc5fe6b043a3b8c2f1b45410c135.pdf
Кіровоградська	Стратегія розвитку Кіровоградської області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради 27.03.15 № 716. http://ekonomika.kr-admin.gov.ua/files/strategy_2020.pdf
Луганська	Стратегія розвитку Луганської області на період до 2020 року, затверджено розпорядженням голови обласної державної адміністрації – керівника обласної військово-цивільної адміністрації 26.06.2015 № 272. http://www.loga.gov.ua/sites/default/files/collections/strategy_ukr_20-07-2017.pdf
Львівська	Стратегія розвитку Львівської області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради 26.03.2016. http://dfrr.minregion.gov.ua/foto/projt_reg_info_norm/2016/05/146_d_d_Strategiya_2020.pdf
Миколаївська	Стратегія розвитку Миколаївська області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради 16.04.2015 № 9. http://www.rtp.com.ua/4business/13/strategiya-rozvitku-mikolayivskoyi-oblasti-na-period-do-2020-roku.html
Одеська	Стратегія економічного і соціального розвитку Одеської області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради 21.12.2015 № 32-VII. http://oblrada.odessa.gov.ua/wp-content/uploads/32-VII.pdf
Полтавська	Стратегія розвитку Полтавської області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради 16.01.2015. http://surdp.eu/uploads/files/Poltavaska_RDS_FINAL_UA.pdf
Рівненська	Стратегія розвитку Рівненської області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради 18.12.2014 № 1374. http://www.rv.gov.ua/sitenev/data/upload/photo/8/strategiya.pdf
Сумська	Стратегія регіонального розвитку Сумської області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради 09.04.2015. http://gue.sm.gov.ua/images/docs/strategiya/1_Strategiya2020_plan2015-2017.pdf

1	2
Тернопільська	Стратегія розвитку Тернопільської області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради 04.01.2016 № 28. http://economy-te.gov.ua/strategiya-do-2020-roku/strategiya-regionalnogo-rozvitku-te/
Харківська	Стратегія розвитку Харківської області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради 05.03.2015 № 1151-VI. http://old.kharkivoda.gov.ua/documents/16203/1088.pdf
Херсонська	Стратегія розвитку Херсонської області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради 06.08.2014 № 385. http://khoda.gov.ua/strategiya-rozvitku-2020
Хмельницька	Стратегія регіонального розвитку Хмельницької області на період 2011- 2020 року, затверджено рішенням обласної ради 18.05.2011 № 24-4/2011. http://www.adm.km.ua/doc/doc37_RD_Strategy.pdf
Черкаська	Стратегія розвитку Черкаської області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради 05.03. 2015 № 38-1/VI. https://www.slideshare.net/drroda/2020-71450640
Чернівецька	Стратегія регіонального розвитку Чернівецької області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради 02.12.2016 № 115-7/vii. http://www.bukoda.gov.ua/print/9834
Чернігівська	Стратегія сталого розвитку Чернігівської області на період до 2020 року, затверджено рішенням обласної ради 28.05.2015. https://chor.gov.ua/component/k2/item/2899-pro-stratehiiu-
м. Київ	Стратегія розвитку м. Київ на період до 2025 року, затверджено рішенням Київради 15.12.2011 № 824/7060. http://kmr.ligazakon.ua/SITE2/1_docki2.nsf/alldocWWW/3CF55D4ECB51FCD9C22579B4006DEE04?OpenDocument

У 2006 р. затверджено Державну стратегію регіонального розвитку України на період до 2015 р. та регіональні стратегії розвитку більшості областей держави, а у 2014 р. – Державну стратегію регіонального розвитку України на період до 2020 р. та у 2015 р. – більшість регіональних стратегій розвитку на період до 2020 р. Аналіз досвіду реалізації зазначених документів дає змогу констатувати, що визначені стратегічні цілі та механізм вибору пріоритетів розвитку регіонів держави не змінюються, незважаючи на зовнішні зміни та зміни у середині країни. Крім того, як стверджують експерти, по-перше, часовий лаг стратегічного планування регіонального розвитку у 5 років є недостатнім для досягнення реальних результатів, а по друге, прийняті регіональні стратегії в переважній більшості мають однакові горизонти виконання

(рис. 1.13), що свідчить про недостатнє урахування специфіки окремих регіонів.

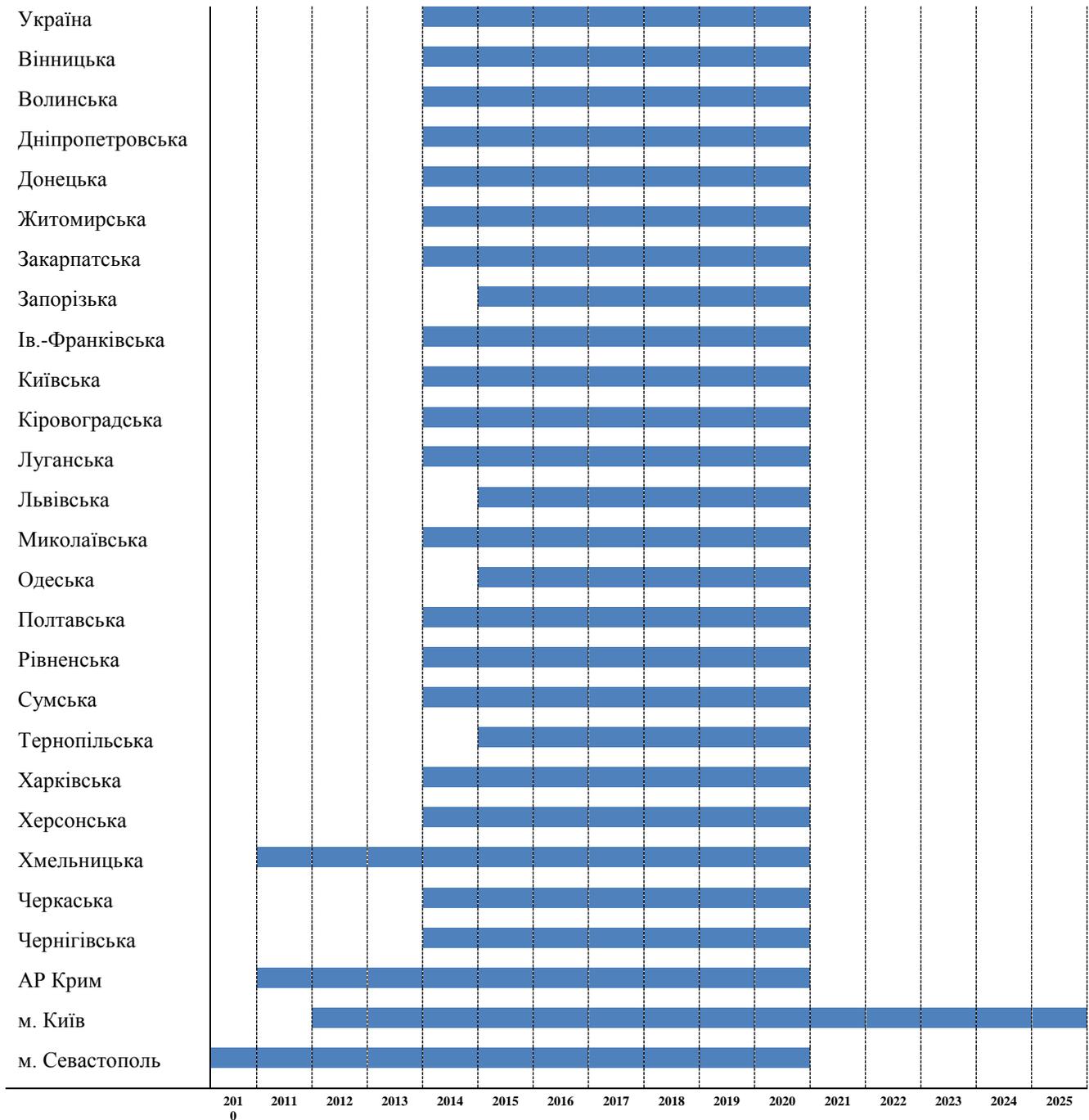


Рис. 1.13. Горизонти планування регіональних стратегій

Загальними недоліками стратегії є:

- відсутність чітко сформованого і підкріпленого розрахунками бачення перспектив трансформаційних перетворень соціально-економічної сфери регіонів;
- описовість і неконкретність стратегій;
- декларативний характер більшості стратегій розвитку регіонів (зміст стратегій визначається як обов'язковий до виконання (але часто він фактично далекий від реальних потреб місцевого розвитку та можливостей їх ресурсного забезпечення).

Дуже важливим в стратегічному плануванні регіонального розвитку, є прийняття Верховною Радою України за основу у першому читанні Закону України «Про державне стратегічне планування» [149].

Даний Закон необхідний, оскільки деякі чинні нормативно правові акти в сфері державного програмування, прогнозування і планування застаріли, не погоджені один з одним і не враховують наявний передовий вітчизняний і закордонний досвід стратегічного планування і т.д. Реалізація Закону України дасть змогу:

- усунути невідповідність між першочерговими завданнями регіонального розвитку, що визначаються державними інституціями та коштами, що закладаються в проект держбюджету;
- чітко сформулювати повноваження основних органів державної влади та управління щодо підготовки, прийняття та реалізації важливих соціально-економічних рішень;
- запровадити, в практику діяльності центральних органів виконавчої влади, програмно-цільовий метод планування;
- створювати та впроваджувати документи стратегічного планування, які будуть адекватні реаліям сучасного стану держави.

У Проекті Закону «Про державне стратегічне планування» визначаються правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи державного стратегічного планування розвитку країни, загальний порядок розроблення, схвалення, виконання, моніторингу, оцінки, контролю документів стратегічного планування регіонального розвитку, а також повноваження учасників такого

планування. Закон демонструє новий підхід до подальшого розвитку стратегічного планування розвитку на регіональному та місцевому рівнях. Але слід також зауважити, що його зміст має певні недоліки:

- не вирішене питання порядку узгодження програм, планів, що приймаються на національному, регіональному і місцевому рівнях;

- є зауваження стосовно строків планування. В проекті визначені: довгострокове планування (понад 5 років), середньострокове (від 3 до 5 років) та короткострокове (1 рік). Це суперечить розповсюдженій світовій практиці, де застосовуються такі терміни: довгострокове планування – біля 20 років, середньострокове – біля 10 років, короткострокове – біля 5 років;

- в законі відсутнє положення про запровадження реєстру документів державного стратегічного планування;

- залишилися невизначеними питання внесення змін у документи державного стратегічного планування – зокрема, у частині визначення підстав, порядку таких змін, повноважень учасників стратегічного планування тощо;

- не вирішено питання щодо забезпечення виконання документів державного стратегічного планування (а саме матеріального, організаційного і фінансового і т.д.);

- не прописано, яку відповідальність мають понести посадові особи за невиконання та/або неналежне виконання документів, що розробляються регіональними та місцевими органами управління та влади;

- проект закону передбачає необхідність відкритої та прозорої процедури розробки документів державного стратегічного планування, але, разом із цим, в ньому не прописані конкретні механізми та заходи, які її забезпечують;

- не відображено процедуру обговорення документів стратегічного розвитку;

- не має чіткого визначення порядку стратегічного планування на місцевому рівні: не зазначаються документи стратегічного планування, повноваження та відповідальність його

учасників на цьому рівні.

Тобто, прийняття Закону «Про державне стратегічне планування» є дуже важливим, але його зміст потребує доопрацювання для усунення визначених недоліків.

Оцінка нормативно-правових документів та узагальнення думок експертів дала змогу визначити наявність таких основних проблем у нормативно-правовому механізмі стратегічного планування:

1. Більшість документів, що було проаналізовано, стосуються, в першу чергу, планування на державному і регіональному рівні, на місцевому ж рівні обов'язковість розробки стратегічних планів не визначена. Таким чином, стратегічне планування розвитку у містах є скоріш ініціативою органів місцевого самоврядування.

2. Неузгодженість державної стратегії регіонального розвитку, регіональних та місцевих стратегій. На сьогодні у законодавстві не прописаний порядок узгодження державних, регіональних та місцевих інтересів. А це, в свою чергу, потребує розробки різноманітних угод між регіональними та місцевими органами влади, що буде забезпечувати відповідність та узгодженість зазначених стратегій розвитку.

3. Тісно пов'язаною з вище зазначеною проблемою є відсутність нормативно-правових актів, що регулюють взаємовідносини між рівнями влади у процесі розробки та реалізації стратегічних документів.

4. Відсутність інтеграції стратегічних документів по вертикалі, а часом і по горизонталі.

5. Прогнозна невизначеність програм довгострокового розвитку, що ускладнює спадкоємність та послідовність стратегічного планування соціально-економічного розвитку.

6. Неузгодженість документів територіального, стратегічного і бюджетного планування.

7. Відсутність чітких індикаторів реалізації стратегій (при формуванні оперативних планів заходів втрачається кінцева ціль).

Проведений аналіз нормативно-правового забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку України показує

різноманітність механізмів, які використовуються у цій сфері. Але, не дивлячись на достатньо широкий спектр нормативних актів, комплексний механізм законодавчого та нормативного забезпечення цих процесів поки що не сформовано. Обумовлено це різними чинниками. У сфері удосконалення правового підґрунтя стимулювання регіонального розвитку в Україні на найближчу перспективу особливої актуальності набувають такі заходи: усунення протиріч між положеннями деяких законів, що регламентують відношення у цій сфері; підвищення рівня обґрунтованості та доцільності застосування ряду викладених в законодавстві норм; врахування думки суб'єктів правового регулювання при розробці законодавчих актів; розробка механізмів реальної реалізації ряду положень і т.д. Реалізація цих заходів позитивно вплине на удосконалення державної регіональної політики.

Слабкість стратегічного планування полягає в тому, що в нього не вбудований механізм реалізації стратегії (хоча це частково компенсується додатковими нормативними документами): в даний час воно є набором окремих методів, процедур, операцій та інструментів, з'єднаних словосполученням «стратегічне планування». Так, воно не утворює єдину систему, яка дозволяє розробити технологію, застосування якої до об'єкта забезпечує на виході результати певної якості, тобто те, що дозволяє зробити дійсно технологічна вибудуваність дій. Саме тому виявляється велика кількість проблем зі стратегіями самих різних розроблювачів і для різних типів об'єктів. Зокрема, процедури стратегічного планування, які стандартно застосовуються й успішно апробовані на корпоративному рівні, не цілком адекватно працюють в більш складних, в порівнянні з корпораціями, системах, таких як країна, регіон, місто та ін.

До основних недоліків стратегічного планування на цьому етапі необхідно віднести:

- відсутність варіативності траєкторій і сценаріїв розвитку;
- в аналітичній частині документів практично не представлені прогностні дані, сценарії розвитку, як правило, не підтверджені

розрахунками;

- місії та стратегічні цілі розвитку муніципальних утворень України мають, найчастіше, декларативний характер, сформульовані дуже загально та не завжди відображають специфіку територіального утворення;

- у багатьох стратегіях використовується галузевий підхід; в ряді стратегій місії, по суті, є стратегічними цілями, а цілі – місіями;

- не в повній мірі реалізований потенціал місцевої громади у формуванні та реалізації стратегій, мало залучаються до планування стейкхолдери місцевої громади, недостатньо оцінюється готовність місцевих громад до змін;

- слабо виражений зв'язок стратегій соціо-еколого-економічного розвитку з документами оперативного планування;

- в більшості випадків стратегії розробляються для регіонів і великих муніципальних утворень (як правило, адміністративних центрів та промислово розвинених міст), сільські муніципальні утворення не охоплені стратегічним плануванням;

- відсутні довгострокові прогнози, варіанти і сценарії розвитку, системи моніторингу та корекції стратегії, які спираються на детально розроблений інструментарій прогнозування;

- стратегії регіонів орієнтовані на розвиток опорних територій, точок зростання, коридорів розвитку, при цьому значна частина регіонального простору виключена з системи стратегічного планування;

- слабо структурована інформаційна база аналізу територіального розвитку;

- моніторинг реалізації стратегій здійснюється фрагментарно, що пов'язано в значній мірі, з вибором надмірної кількості показників та індикаторів соціально-економічного розвитку [121, с. 16].

Зрозуміло, реставрація механізмів директивного планування в умовах ринкової економіки неможлива в силу різноманіття форм власності і розбіжності інтересів господарюючих суб'єктів. Узгодження цих інтересів, координація зусиль, досягнення взаєморозуміння всіх зацікавлених у розвитку регіону сторін,

подолання перерахованих недоліків стратегічного планування можливі тільки на основі переходу від стандартного стратегічного планування, як більш вузького поняття, до застосування методології регіонального стратегування як підходу роботи з Майбутнім, що дозволить на всіх рівнях управління забезпечувати не тільки цілепокладання, але й реалізацію поставлених завдань.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСА СТРАТЕГУВАННЯ В СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

2.1. Закордонний досвід стратегічного планування регіонального розвитку

Останнім часом в Україні багаторазово ставилися стратегічні цілі та завдання розвитку економіки. В тому числі – завдання, визначені в прийнятих середньострокових і довгострокових концепціях та стратегіях регіонального розвитку, в указах президента України, документах галузевого та місцевого рівнів і т.д. Але багато цих цілей та завдань не були досягнуті в реальності.

Український досвід застосування стратегічного планування соціально економічного розвитку показує, що, незважаючи на наявність значної кількості концепцій, стратегій, затверджених планів і програм, вони не є життєздатними. Розроблені документи стратегічного характеру в своїй сукупності не становлять цілісну систему, а багато з визначених в них цілей, дуже погано взаємопов'язані. Крім того, більшість таких документів, після свого офіційного затвердження, не коригуються і поступово перестають відповідати реальним потребам регіонального розвитку. Відсутній також і механізм контролю з визначеною системою оцінки, виконання заявлених планів, в результаті чого ці плани носять суто формальний характер.

Окрема група проблем пов'язана й з реалізацією певних напрямків економічної політики, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей і завдань, які до того ж не проходять необхідних погоджень ні серед держструктур, що відповідають за проведення різних векторів економічної політики, ні в бізнес-співтоваристві. В результаті документи стратегічного планування не

стають керівництвом до дії ні для держорганів, ні для бізнесу. Поряд з цим спроби різних відомств вирішити цілий ряд поточних завдань призводять до того, що заходи, які вони реалізують, не тільки не узгоджуються між собою, а й дуже часто вступають в протиріччя, що в ще більшій мірі ускладнює досягнення цілей і завдань розвитку економіки.

Слід зазначити, що останнім часом було здійснено ряд зусиль щодо вдосконалення системи стратегічного планування в Україні. Перш за все це було пов'язано з підготовкою законів та законопроектів, що були проаналізовані у попередніх пунктах даного дослідження.

Незважаючи на те, що зміст цих документів часто піддається критиці, слід зазначити, що в цілому вони створюють необхідну нормативно-правову основу для формування системи стратегічного планування в Україні. У той же час вступ в силу таких законів само по собі не означає, що проблеми, пов'язані з реалізацією заходів соціально-економічної політики, спрямованих на досягнення стратегічних цілей і завдань, автоматично будуть розв'язано.

З нашої точки зору, зняття цих проблем вимагає прийняття рішень, в тому числі заснованих на урахуванні досвіду країн, що успішно реалізували завдання соціально економічного розвитку за допомогою стратегічного підходу.

Основне призначення системи стратегічного планування полягає в тому, щоб спрямувати зусилля основних учасників економіки на досягнення довгострокових цілей соціально-економічного розвитку [32, с. 34]. Світовий досвід показує, що стратегічне планування може бути використане для вирішення широкого кола управлінських задач – від розвитку окремих компаній (мікрорівень) до розвитку економіки в цілому (макрорівень) [33, с. 17]. У зв'язку з тим, що останнім часом при обговоренні довгострокових завдань соціально-економічного розвитку України значна увага приділяється розвитку промисловості, для цілей даної роботи були взяті конкретні приклади країн, що у різні часи, ставили аналогічні цілі та завдання. Особливості даних прикладів стратегічного планування узагальнені

нижче.

Французька система планування – своєрідний продукт ринкової економіки. Разом з розвитком національного ринку вона пройшла через три великих етапи планування.

Перший етап – відноситься до післявоєнного періоду 1947 – 1953 рр. Перші плани служили для відновлення і модернізації економіки. При цьому використовувався суто галузевий підхід до планування. У першому плані йшлося про відновлення виробничих потужностей 6 галузей (вугілля, електроенергія, сталь, цемент, транспорт, промислове оснащення, сільськогосподарське машинобудування).

Другий етап – тривав з 1945 до 1960 рр. В цей час для Франції було характерно директивне планування, запозичене в СРСР. Плани, побудовані на базі прогнозів, носили директивний характер, і параметри, закладені в них, були обов'язкові для виконання. Власником засобів виробництва була держава, а план втілював державну стратегію та пріоритети в розподілі ресурсів і доходів, визначенні темпів економічного зростання.

Третій етап – починаючи з 60-х років ХХ ст. Було здійснено перехід до індикативного планування, що дозволяє координувати позиції держави і приватного бізнесу. Параметри, що містяться в планах, починають носити рекомендаційний характер, орієнтовний для приватного сектора економіки [71, с. 17]

В даний час стратегічне планування у Франції носить індикативний характер і охоплює стратегічні галузі розвитку країни (виробництво, ціни, зайнятість, платіжний баланс), що дозволяє пом'якшувати фактори невизначеності та мати більш збалансовану національну економіку. При цьому в основному використовуються непрямі методи впливу на державний і приватний сектори економіки, де головна увага приділяється досягненню коротко- і середньострокових прогнозів.

В 2000 р. у Франції була проведена реформа у сфері стратегічного планування, що отримала назву SRU (SRU – Солідарність та оновлення міст), реалізація якої спрямована на

досягнення чотирьох цілей:

- відновити міжмуніципальне планування з перетворенням загального плану (СД) у схему територіальної узгодженості (SCoT);
- реформувати комунальне планування з перетворенням плану землекористування (POS) в PLU (план місцевих ресурсів, дослівно – план місцевих сил), який має бути сумісним із SCoT;
- підкреслити, що стратегічний план повинен бути спрямований на послідовну реалізацію державної політики та рішень, що стосуються приєднання земель відповідно до проекту планування та сталого розвитку (SPSD) території. Землі, на які розташовується муніципалітет при реалізації свого стратегічного плану розвитку, повинні бути обов'язково включені в SCoT або PLU;
- дозволити планування поза рамками зонування наявних земель або земель, які будуть приєднані до території міста в перспективі, згідно з СПSD, як при розробці SCoT, так і при формуванні PLU, оскільки напрямки розвитку, позначені як пріоритетні для одного муніципалітету, можуть визначати цілі та етапи реалізації проектів для району [208, с. 4].

Закон SRU також закріплює зобов'язання при розробці SCoT щодо будівництва соціального житла (PLH) та формування PDU – планів розвитку міського транспорту, які визначають стратегію протікання агломераційних процесів.

В 2008 році в стратегічні плани міст, виходячи з прийнятого законодавства на рівні держави, внесені нові завдання планування:

- боротьба проти регресу сільськогосподарських та природних районів;
- створення або відновлення екологічних зон та умов для формування позитивної екологічної обстановки в місті в цілому;
- боротьба з зміною клімату і можливі етапи адаптації до цих змін;

- скорочення викидів газів з метою запобігання розвитку «зеленого ефекту», економії енергоспоживання та збереження видобувних ресурсів [217].

Крім того, реформи стратегічного планування міст у Франції затвердили право за муніципалітетами самостійно розробляти та реалізувати муніципальні та міжнаціональні стратегічні плани за умови дотримання всіх норм законодавства. Законом (ст. L122-4 Місто будівельного кодексу Франції) встановлено, що при розробці планів стратегічного розвитку міст представники департаменту, регіону чи держави не вправі вносити зміни, пропозиції або надавати інший вплив на офіційну документацію стратегічного характеру, прийнятого до реалізації на території того чи іншого муніципалітету.

Стратегічне планування в *Німеччині* має чотири рівні: федеральні, федеральні землі, регіональні та муніципальні. Рішення, прийняті на кожному рівні, є орієнтирами для планування нижчого рівня влади, визначають основні напрямки розвитку. Наприклад, в завдання регіонального управління входить конкретизація головних цілей, поставлених на рівень землі, координація планових рішень різних спільнот відповідно до цілей планів даної землі. Основна задача місцевого планування – комплексний розвиток громади. План розвитку муніципального утворення встановлює рамки повноважень при здійсненні заходів, здійснює координацію та контроль відповідно до поставлених задач [8].

За останні 20 років в ФРН склалася національна система планування розвитку, що охоплює федеральний, регіональний і муніципальний рівні управління. Німеччина слідує національній стратегії сталого розвитку (*Perspectives for Germany. Our Strategy for Sustainable Development*), яка підготовлена Федеральним урядом в 2002 р. До сих пір було складено в цілому три розгорнутих звіти про хід реалізації даної Стратегії. Стратегія постійно актуалізується, але зберігає свою структуру та основні пріоритети, незважаючи на те, що за цей час неодноразово змінювався склад уряду держави.

В Німеччині систему стратегічного планування складають федеральний і земельний рамковий плани, в рамках яких

обґрунтовуються інвестиційні проекти, спрямовані на розвиток регіонів з урахуванням покладених в його основу цілей і інтересів, що беруть участь у їх досягненні сторін. Основними вимогами до процедури стратегічного планування в німецьких містах виступають: визначення конкретних учасників процесу стратегічного планування, координаторів і користувачів досягнутими результатами; встановлення чітких пріоритетів у розвитку території, забезпечених ресурсами; адекватність організаційної структури координатора щодо процесу досягненні заявлених в стратегічному плані цілей [166, с. 55].

Для *США* характерне стратегічне планування, суть якого полягає у виборі головних пріоритетів розвитку національної економіки на федеральному рівні та на цій основі у побудові відносин федеральної влади з адміністраціями штатів, бізнесу, суспільства.

В рамках стратегічного планування держави визначаються напрями, за якими слід розвивати суспільство, на яких ринках краще діяти, які перспективні технології розробляти, як забезпечити соціальну рівноправність та єдність країни, яким секторам економіки держава буде віддавати перевагу, які недержавні та суспільні структури підтримувати і на яких умовах.

Найбільш загальним документом, що визначає концепцію життєдіяльності США на період президентського циклу, є Стратегія національної безпеки. Змістовно Стратегія включає в себе чотири блоки проблем: безпека, добробут, цінності та міжнародний порядок, що охоплюють всі сфери діяльності держави та суспільства.

США застосовують практику довгострокового бюджетного планування: побудовано багаторічні прогнози по доходах, в законодавчому порядку визначаються ліміти на розмір бюджетного дефіциту. Економічна та фіскальна стратегія уряду викладена в річній економічній доповіді президента.

Особливістю системи стратегічного планування США є те, що акцент у системі стратегічного планування робиться на документи короткострокового планування (один рік), за винятком Стратегічного плану. Тобто для цієї держави притаманне системне регулювання

процесу стратегічного планування, що поєднує методи централізованого управління бюджетними витратами та ринковими механізмами [165].

Ключове значення в системі державного стратегічного планування в США має Федеральний закон "Про оцінку результатів діяльності державних установ" (Закон "Про результати діяльності уряду", 1993 р., Далі – Закон). Відповідно до цього Закону, кожен федеральний орган зобов'язаний підготувати, доповісти президенту та Конгресу, та представити на порталі новий стратегічний план до першого понеділка лютого наступного року після вступу нового президента на посаду. Відповідно, Стратегічний план розробляється на період не менше чотирьох років, починаючи з фінансового року його опублікування (відомство має право розробляти Стратегічний план на більш тривалій перспективу). Публікація стратегічних планів федеральних органів відбувається одночасно з публікацією президентського проекту бюджету (лютий) на наступний фінансовий рік. Федеральним органам рекомендується підготувати проект Стратегічного плану на рік до вересня попереднього опублікування проекту бюджету року, щоб поставлені цілі були враховані в проекті бюджету та плані роботи відомства на наступний рік.

Законом встановлюється також процедура звітності та порядок дій при невиконанні планів, необхідність визначення пріоритетів федерального уряду та агентств (міністерств), підсумкових ефектів (результатів) та необхідних покращень в управлінні на федеральному рівні для забезпечення результату, персональної відповідальності за досягнення результатів, створюється інститут головних виконавців агентств (посада затверджується у кожному агентстві з певними функціями) та Рада з поліпшення результатів діяльності (Performance Improvement Council) і відповідальних посадових осіб з функціями координації та оперативного забезпечення діяльності керівництва, встановлюється формат результативних планів та звітів.

Першою особливістю застосування методів стратегічного планування та подальшої реалізації намічених планів *Канади* можна вважати активне залучення громадян на всіх етапах розробки.

Причому серед громадян проводять опитування не тільки про поточні, але й про перспективні потреби міської інфраструктури, соціальної муніципальної політики тощо.

Іншою особливістю формування та реалізації стратегічних планів муніципальних утворень у Канаді можна вважати особливу увагу, яка приділяється моніторингу, прогнозуванню та калібруванню (бенчмаркінгу), оскільки, на думку канадських теоретиків та практиків у сфері стратегічного планування, «неактивний режим очікування» з боку органів влади міста збільшує шанси передчасного «старіння» стратегічного плану розвитку. Застосування калібровки (бенчмаркінгу), корисно для постійного покращення діяльності органів влади та підвищення якості запропонованих муніципалітетом послуг.

Третя особливість реалізації стратегічних планів та формування подальших пріоритетів стратегічного розвитку міст Канади полягає в обов'язковому щорічному проведенні внутрішнього аудиту діяльності місцевої адміністрації та соціального аудиту, оскільки вони мають значення для забезпечення достовірності даних, представлених у стратегічному плані, з одного боку, та оцінки та управління ризиками, з іншого. Особливу увагу при проведенні контрольно-ревізійних заходів, відповідно до законодавства, повинно приділятися якості наданих населенню послуг, досягненням результатів, транспарентності та підзвітності органів влади [203, с. 10].

Канада використовує багаторівневу систему індикативного планування, де кожен рівень виконує свої власні програми, які в свою чергу співпадають за напрямками з рекомендованою стратегією Уряду Канади.

Канада, жорстко дотримуючись курсу на збереження принципів федералізації, прийняла рішення, яке передбачає передачу управління багатьма елементами, що використовуються для реалізації концепції сталого розвитку на різних рівнях державних органів (тобто на рівні територій, областей та муніципалітетів). Подібні рішення призвели до поправок в законодавстві, прийнятому в 1995 році, згідно з яким органи різних рівнів розробили свої власні стратегії сталого розвитку.

Відносно програм стратегічного розвитку, розроблених на федеральному рівні, вони стали носити направляючий характер, а з 2008 року характеризують напрямок звітування та визначення індикативні елементів розвитку. Щорічний Економічний план Канади (ЕПК), який розробляється Радою міністрів, є додатковим елементом стратегії розвитку [198].

Японія відноситься до ряду країн з досить розвиненою системою державного регулювання економічного розвитку. Воно здійснюється в наступних основних формах:

- 1) державна власність та підприємництво;
- 2) перерозподіл національного доходу через бюджет;
- 3) макроекономічна (кредитно-грошова) політика;
- 4) адміністративно-правове регулювання розвитку окремих секторів та галузей;
- 5) економічне планування та прогнозування.

При цьому найбільші відмінності між Японією та іншими високо розвинутими країнами спостерігаються в масштабах використання адміністративно-правових методів регулювання, а також у ступені впливу держави на економічний розвиток через систему планування. В Японії розробляються п'ятирічні плани-програми, які носять індикативний характер. Вони розробляються за завданням уряду, в яких формуються найважливіші стратегічні цілі. Плани представляють собою сукупність державних програм, зорієнтованих на мобілізацію зв'язків економіки на досягнення загальнонаціональних цілей. Плани-програми дають, по-перше, представлення про найбільш вірогідні шляхи розвитку національної економіки, по-друге, показують проблеми, з якими можуть зіткнутися уряд і ділові круги всередині та за межами країни, по-третє, обґрунтовуються рекомендації щодо вирішення цих проблем [110].

В Японії процес стратегічного планування економічного розвитку та реалізація стратегій чітко оформлений законодавчо. Разом із цим загальнодержавні плани соціально-економічного розвитку не є законами. Виражені у вигляді окремих державних програм, вони формально набувають характеру орієнтирів,

відповідно до яких вибудовується діяльність економічних суб'єктів. Однак на практиці обов'язковість виконання параметрів державного стратегічного плану можна порівняти із тою що визначена законодавчо [227, с.7]. Це пояснюється цілим рядом проявів національної специфіки.

Досвід формування інститутів, відповідальних за розробку та реалізацію документів стратегічного характеру

Важливою ознакою систем стратегічного планування в усіх розглянутих країнах є активна роль спеціалізованих (профільних) інститутів, відповідальних за розробку документів стратегічного планування та їх реалізацію. Першою задачею, яка покладена на ці профільні інститути, було формування документів стратегічного планування, а в подальшому ці інститути отримали також інші повноваження.

У Франції найважливішим інститутом, що забезпечує роботу системи стратегічного планування, з 1950-х років був Генеральний комісійний орган з планування уряду. У своєму складі Комісія налічувала близько півтора сотень співробітників і мала кілька проблемних та галузевих комісій.

В комісію входили вищі міністерські чиновники, експерти, а також керівники крупних підприємств та об'єднань підприємців. Комісії проводили аналіз економічних проблем, оцінювали перспективи розвитку галузей та розробляли пропозиції для включення в план соціально економічного розвитку. Число комісій та їх співвідношення відобразили представлення про важливість та пріоритетність загальноекономічних, регіональних або галузевих проблем. Окрім комісій, в якості консультативного органу, діяла Рада з економічного та соціального розвитку, яка складалася з представників різних соціальних груп: підприємців, найманих працівників, ремісників, фермерів, представників держaparату. Основна функція Ради – узгодження інтересів всіх цих соціальних груп при визначенні перспектив і механізмів економічного розвитку [188].

Національна стратегія стійкого розвитку *Німеччини* готується Комітетом державних секретарів стійкого розвитку, державного міністра у відомстві федерального канцлера. Він представляє держсекретарів наступних міністерств: іноземних справ, фінансів, економіки, захисту прав споживачів та сільського господарства, праці, внутрішніх справ, транспорту, охорони навколишнього середовища, освіти та науки, охорони здоров'я, економічного співробітництва, і сім'ї, громадян похилого віку, жінок і молоді. Комітет взяв на себе відповідальність за міжвідомче управління цим процесом в рамках федерального уряду і регулярно звітується перед Федеральним кабінетом міністрів. Комітет державних секретарів працює при підтримці Ради по стійкому розвитку, призначеного канцлером. Рада сприяє використанню в національній стратегії інноваційних пропозицій, що впливають на процес сталого розвитку, і створює форум для діалогу в суспільстві.

Таким чином, стратегія відображає не тільки широкий спектр інтересів соціальних учасників, але формулює вимоги суспільства до політики сталого розвитку, пропонує цілі та заходи її реалізації. Рада вносить істотний вклад в організацію участі різних соціальних груп у процесі прийняття рішень та спілкування між федеральним урядом та суспільством як на стадії розробки/коригування Стратегії, так і в процесі її реалізації.

Обговорення проводяться у вигляді прямих раундів консультацій з муніципалітетами, представниками сфери торгівлі та промисловості, профспілок, екологічних товариств, інститутів розвитку, сільськогосподарських і споживацьких груп, а також науки і релігійних общин. В додаток до переговорів розглядаються численні письмові зауваження, які приймаються в процесі перегляду стратегії і включаються в скорегований варіант Стратегії стійкого розвитку. Відповідальність за Національну стратегію стійкого розвитку, в силу її міжгалузевого характеру та особливого значення, несе Уряд федерального канцлера. В розробці та реалізації стратегії беруть участь співробітники всіх міністерств. Активну роль у процесі розробки стратегічних рішень грає Бюро перекладів ФРГ,

організовуючи регулярні дискусії з участю уряду ФРГ, робочих груп парламентських партій та Ради з стійкого розвитку.

Рада консультує Федеральний Уряд по всіх питаннях стійкого розвитку; 15 членів Ради призначаються Федеральним канцлером терміном на три роки. Рада незалежна у своїх оцінках та пропозиціях щодо подальшого розвитку Стратегії, є активним учасником громадського діалогу [117, с. 202].

В США немає жорсткого централізованого підходу до економічного планування (федеральна система складається з 50 штатів і округу Колумбія). Федеральна влада надає підтримку різним рівням влади та господарським суб'єктам на програмній основі.

На федеральному рівні США питаннями планування економічного розвитку регіонів займаються дві організації.

Правління економічного розвитку (УЭР), що входить до складу Міністерства торгівлі США, виконує місію стимулювання інновацій та конкурентоспроможності американських регіонів (регіонів економічного розвитку). Відзначається висока державна незалежність у стратегічному плануванні (федеральна влада не має влади над територіальним та економічним плануванням на рівні штату). Просторовий та економічний розвиток штату знаходиться в зоні його відповідальності. Інша структура у федеральній системі США, що впливає на економічний розвиток регіонів та міст, – Партнерство стійких спільнот. Партнерство було створено адміністрацією Б. Обама в 2009 році. Він об'єднував три федеральних агентства: Департамент транспорту (Управління транспортної політики), Департамент житлового та міського будівництва та Управління охорони навколишнього середовища (Управління стійких спільнот). Ключова роль партнерства полягає в інтеграції економічного розвитку в традиційне територіальне планування на федеральному рівні, а також у поширенні цього підходу на інші рівні влади [35].

Федеральна підтримка економічного розвитку регіонів здійснюється на програмній основі за допомогою системи грантів, технічної допомоги та інших механізмів.

Основний інструмент державного регіонального планування –

різноманітні федеральні програми, під якими передбачаються будь-які заходи федерального відомства (агентства) з надання підтримки штату/штатам, територіям, графству, міським горам, іншим формам, будь-якій комерційній та некомерційній корпорації, інституту або приватній особі, за винятком департаментів (агентства) федерального уряду. Усі програми розміщені в спеціальному каталозі.

Одним з ключових є грант на розробку Комплексної стратегії економічного розвитку (КСЭР). Наявність затвердженої стратегії дає штату право на отримання грантів на її реалізацію. Серед ключових вимог до розробки стратегії залучення до роботи приватного сектора [35].

Стимулювання економічного зростання здійснюється за допомогою комплексного підходу до підвищення доступності житла та транспорту, а також захисту навколишнього середовища. Діяльність департаментів і управлінь полягає в спільному розгляді заяв на грант, які оцінюються з точки зору стійкості розвитку територій. Одним з прикладів фінансування, що виділяється Держдепартаментом житлового та міського будівництва, є грант на планування регіональних стійких спільнот (Грантова програма регіонального планування сталого розвитку).

Позитивним досвідом є більш ніж 80-річна історія функціонування в США Адміністрації соціального забезпечення (ADMINISTRATION SOCIAL SECURITY), що має близько 1300 відділень по всій країні. Адміністрація надає місця на доступ громадянам до інформації про реалізовані федеральні програми та порядок доступу до їх послуг, розповсюджує інформацію про роботу федерального уряду, відповідає на запити населення, забезпечує участь населення в обговоренні питань політики уряду [35].

В структурі будь якого органу державного управління *Канади* існує спеціаліст з сталого економічного розвитку або відділу, відповідальний за цей напрямок розвитку. На практиці більшість співробітників відділів стійкого економічного розвитку складаються в Канадської асоціації економічного розвитку (Асоціація економічних розробників Канади: EDAC). EDAC діє з 1968 року, її девіз:

«Збільшити професійну компетенцію, сприяти економічному розвитку як професії, і сприяти благополуччю Канади» [221].

Частіше всього саме її члени є відповідальними за створення, просування та реалізацію стратегічних планів. Спеціалісти з економічного розвитку в канадських містах безпосередньо беруть участь у діяльності по зміцненню та диверсифікації місцевої економіки. Ця діяльність охоплює широкий діапазон: стратегічне планування економічного розвитку, сприяння місцевому підприємництву, консультування малого бізнесу, відвідування корпорацій, збір даних про стан місцевої економіки та управління, сприяння стратегічним союзам та партнерству, відновлення центрів міст та ін.

Крім того, у Канаді практикується входження в стратегічне планування стейкхолдерів (дослівно – «зацікавлених сторін») – людей, інтереси яких знаходяться в сфері або можуть впливати на весь процес планування та розвитку. Склад зацікавлених осіб має свою специфіку і, як правило, визначається залежно від функціональних аспектів організації та напрямку стратегічного планування. Така взаємодія соціуму та державних органів на всіх рівнях не тільки підвищує результативність виконання стратегічного плану, але й закладає певний рівень взаємної соціальної відповідальності. Наприклад, у містах з достатньо розвиненою промисловою сферою не відбувається експансивного розвитку даної сфери, а навпаки, збільшення кількості робочих місць відбувається в плані існуючих виробництв та їх розвитку (подібна практика призводить до розширення до 80 одиниць у процентному співвідношенні). Розвинута система делегування повноважень не збільшує навантаження на систему, а навпаки, дозволяє не ускладнювати виконання плану [1]. Наприклад, роль та обов'язки сторін на рівні міста в процесі прийняття та виконання стратегічного плану виглядають так [173]:

- міська рада – розробка та затвердження стратегії; посередницькі зусилля та підтримка діяльності з економічного розвитку;

- муніципалітет – реалізація стратегії; розробка та реалізація заходів для досягнення цілей плану;
- комітет економічного розвитку – участь у реалізації стратегії шляхом сприяння партнерству та забезпечення доступу до ресурсів, необхідних для успішної реалізації плану;
- партнери комуни – просування та підтримка стратегії економічного розвитку.

Стратегічне планування економічного розвитку в *Японії* спирається на стійку систему державних органів, які займаються розробкою та контролем виконання регіональних програм. Головними з них є Економічна консультативна рада та Консультативна рада з планування комплексного розвитку території при кабінеті міністрів Японії. Перша розробляє основні напрямки розвитку економіки держави з урахуванням інтересів регіонів, інша – конкретно займається регіональними аспектами. Розміщення підприємств та визначення регіональної економічної політики займається Міністерство зовнішньої торгівлі та промисловості та Міністерством будівництва.

Значна робота по розробці програм і планів за замовленнями державних органів здійснюється приватними науковими та іншими організаціями. Націленість стратегій регіонального економічного розвитку Японії на комплексний розвиток країни обумовлює важливу роль економічного районування, що виступає основою економічного аналізу та планування розвитку країни в цілому.

Схемою розподілу Японії на економічні райони і префектури користується переважна більшість організацій. В останні роки в вирішенні питань регіонального розвитку в рамках нової концепції «Розвиток регіону – своїми руками» [110] посилюється роль місцевих органів управління – префектур. В результаті передачі у відання місцевої влади на правах автономії рішення всіх питань економічного розвитку територій змінюється й механізм формування стратегій регіонального економічного розвитку. На рівні префектур функціонують відділи розвитку районів, планування, залучення підприємств і т.п. Багато хто має консультативні ради з розвитку

територій, охорони місцевих ресурсів. У стратегічних планах розробляються та здійснюються заходи щодо спеціалізації промисловості та розвитку виробничої інфраструктури в кожному регіоні.

В рамках згаданої концепції регіональне співтовариство сучасної Японії набуває автономності, проводить планування та реалізацію проектів, в той час як уряд здійснює загальну підтримку. Цей метод отримав назву регіонального розвитку на основі внутрішніх ресурсів.

Особливості реалізації цілей та задач, поставлених в документах стратегічного планування

У Франції більшість заходів у рамках стратегічних планів економічного розвитку не переслідує досягнення будь-яких регіональних цілей, але в цілому стратегії мають певне просторе вираження.

Стратегія, яку розробляє Генеральна комісія з планування, визначає актуальні регіональні проблеми та перспективи, специфіку приватного сектора в космічному економічному розвитку, формуються принципи територіального планування, конкретизується місцевий розвиток у масштабах європейських територіальних категорій, визначаються напрями по зміцненню співробітництва між державами-членами Ради Європи та участі в регіонах та окремих суб'єктах економіки.

Регіональна складова у формуванні та реалізації стратегії економічного розвитку розглядається у Франції, як і в більшості країн Європи, як постійне явище, робиться акцент на реструктуризацію регіонів, максимальне використання їх внутрішнього потенціалу розвитку, підтримки малого та середнього бізнесу. Разом з тим, слід зазначити, що не стільки сама стратегія економічного розвитку, скільки механізм її розробки дозволяє координувати інтереси держави та інших суб'єктів економіки та об'єднати їх зусилля у вирішенні важливих економічних проблем. Він базується на консультуванні та узгодженні параметрів державного плану з

представниками приватного бізнесу. При цьому в плановий процес безпосередньо втягуються всі суб'єкти економіки, включаючи регіональні та місцеві влади [212]. На основі такої узгодженої структури стратегія конкретизується за рахунок включення до неї приватних інвестиційних проектів, що відповідають стратегічним орієнтирам розвитку національної економіки. Стратегічні плани економічного розвитку характеризують чітке розділення обов'язкових та прогнозних аспектів. Це дозволяє говорити про те, що стратегія у Франції є засобом активного інформаційного впливу держави на розвиток національної економіки. В цілому механізм формування стратегій економічного розвитку забезпечує ефективне функціонування французької системи планування як індикатора очікуваного стану економічної кон'юнктури.

Механізм стратегічного планування економічного розвитку в *Німеччині* спирається на багаторівневе територіальне планування.

На федеральному рівні встановлюються рамки умов просторового розвитку економіки для території ФРН. Відповідальність за їх розробку несе Федеральне міністерство територіальної організації, будівництва та містобудування. На рівні федеральних земель розробляється земельна програма територіальної організації, в якій закріплені основні положення про територіальну організацію та розвиток федеральної землі.

Проміжним з'єднанням між земельним та муніципальним плануванням виступає регіональний рівень (у складі федеральних земель). Регіональне стратегічне планування економічного розвитку здійснюється за допомогою регіональних планових об'єднань, що мають широкі господарські та суспільні зв'язки. Регіональне планування конкретизує головні цілі, сформульовані плановими органами, на рівні земель. Разом з тим на регіональному рівні планові рішення, прийняті окремими громадами в їх складі, координуються і приводяться у відповідність із цілями земельного планування.

Місьцеве планування виступає нижчою сходинкою в системі територіального планування ФРН, яка знаходиться в компетенції місцевого самоврядування. Основними складовими місцевого

стратегічного планування економічного розвитку є планування розвитку муніципальних утворень та перспективний розвиток містобудування. На муніципальному рівні здійснюється формування комплексного плану економічного розвитку громади, а також стратегії будівництва на її території, яка приймає форму закону в Федеральній сукупності законів про будівництво для території ФРН [198]. На цьому рівні встановлюються рамки повноважень при реалізації стратегічних заходів, а також здійснюється координація та контроль за діяльністю основних суб'єктів розвитку економіки відповідно до поставлених стратегічних завдань.

Механізм стратегічного планування економічного розвитку в Німеччині спирається на досягнення консенсусу економічних інтересів основних стратегічних гравців у регіонах. Це дозволяє консолідувати зусилля суспільства у досягненні стратегічних цілей.

Стратегічне планування регіонального економічного розвитку в США здійснюється на основі єдиної мережі дев'яти економічних районів країни. Вона є базою для здійснення комплексного підходу до регулювання регіонального розвитку, відповідальність за реалізацію якої покладена на спеціалізовану установу – Адміністрацію економічного розвитку (раніше – Адміністрація районного планування), покликану займатися депресивними регіонами. Вона контролює їх розвиток відповідно до національної стратегії, використовуючи для цього всілякі заходи – від податкових знижок до прямого державного фінансування окремих проектів та розміщення державних замовлень.

Система централізованого стратегічного планування регіонального економічного розвитку в США спирається на тотальну комп'ютеризацію збору, класифікації, групування, первинної обробки, зберігання та передачі інформації, значимої для розробки стратегічних рішень. Арсенал застосовуваного програмно-цільового інструментарію постійно вдосконалюється. Важливим в цьому відношенні є террабітний проект (Terra project), запущений адміністрацією США під керівництвом національного наукового фонду, спрямований на забезпечення революційної швидкості

обробки інформації [45, с. 13], що є яскравим свідченням високого рівня індустріалізації централізованого планування.

Реалізація національних пріоритетів забезпечується дією узгодженого механізму взаємодії цільових програм, державних закупівель, інститутів розвитку, спеціально створених організацій. Основу державного управління, планування та прогнозування складає механізм державних витрат на товари та послуги, за допомогою яких в економіці США розподіляється до 40 % валового національного продукту, і функціонування якого детально регулюється.

Чіткі параметри пріоритетів загальнонаціонального розвитку в США дозволяють співвідносити з ними дії різних суб'єктів регіональних економік. Прагнення підпорядковувати свій розвиток цим пріоритетам всіляко заохочується різноманітними фіскальними послабленнями, пільговими замовленнями, доступом до інформаційних баз та іншими заходами. З позиції відповідності національним інтересам оцінюється діяльність різних міністерств і відомств. Все це стимулює інтеграцію різних сфер суспільства, галузей економіки, пов'язує воєдино їх інтереси.

Законодавчо встановлюються обов'язкові елементи стратегічного плану, які повинні бути розроблені та опубліковані органами місцевої влади *Канади* [1]: бачення, місія, контекст (аналіз соціально-економічного розвитку), питання (основні проблеми, на вирішення яких спрямовано стратегічний план), стратегічні напрями, можливі напрями діяльності, цілі показники, показники ефективності, формування сукупної таблиці показників і напрямів, вклад у державні пріоритети та напрями розвитку. Крім того, казначейство може визначити вимоги до відображення інформації в плані за періодичністю, територією дії та інструментами. Однак науковці, проводячи аналіз стратегічного плану розвитку, відзначають, що подібні чіткі вимоги, встановлені на рівні законодавства, знижують можливості формування проектного плану, зменшуючи стратегію лише до схеми розвитку. Дослідники відзначають, що «репрезентативний» зміст спрямований на інвесторів та політичних акторів, але при цьому не враховує потенційних потреб народу [211].

Важливим у стратегічному плануванні Канади є обов'язкова форма надання інформації з боку муніципалітетів у вигляді зведеної таблиці напрямків та показників. У ній слід відобразити наступні розділи: місію та бачення розвитку міста, основні проблеми, на вирішення яких спрямовано план; експериментальні райони та цілі, показники ефективності. Важливим також є обов'язковість апробації інструментарію, передбаченого в стратегічному плані, на окремих територіальних майданчиках муніципальних утворень.

Механізм реалізації стратегії економічного розвитку в *Японії* багато в чому опирається на одну з найважливіших рис японської нації – жорстку орієнтацію на досягнення групових цілей. Уже тільки в силу цієї особливості японського характеру величезна кількість японських компаній планують свою діяльність, виходячи з показників національної стратегії.

Дієвим засобом підпорядкувати національним інтересам розвитку окремі компанії виступає адміністративне керівництво. Масштабне та інтенсивне використання державними відомствами Японії неформального примусу представників приватного бізнесу до дій певного характеру спирається на застосовуваний в Японії метод визначення спектру інструментів розвитку регіонів з боку центрального уряду та покладання його здійснення на регіональні органи.

Відповідно до цього методу центральне управління визначає загальну спрямованість інструментів розвитку, враховуючи які регіони, беручи до уваги власні відмітні особливості, складають регіональні плани та реалізують їх після затвердження урядом. Це дозволяє об'єднати зусилля японської нації у подоланні найважливіших проблем, що стоять перед нею на кожній окремому етапі розвитку [111].

Підсумовуючі вище викладене, можемо відмітити, що, не дивлячись на різні підходи до організації стратегічного планування, притаманні для конкретної країни, можна виділити загальні положення, що лежать в основі даних підходів. Окрім традиційних підходів до сучасного стратегічного планування, таких як інтеграція

стратегій різних рівнів, залучення цільових груп, забезпечення активної позиції жителів, застосування комплексного підходу та ін., особливо актуальні для економіки України є наступні положення стратегічного планування, поширені за кордоном:

- забезпечення зворотного зв'язку, моніторингу та коригування цілей та напрямків реалізації планів, метою яких повинна стати оцінка процесів здійснення заходів стратегій розвитку, їх ефективність, а також відповідність процесу розвитку регіону планам та очікуванням. Здійснення постійного моніторингу є необхідним у разі виявлення негативних явищ, коли можна буде відреагувати на них вчасно і належним чином – внести корективи до дій та заходів, зробити їх більш інтенсивними або розпочати нові, внести зміни до прийнятої стратегії розвитку регіону тощо;

- використання різних джерел фінансування, в тому числі на умовах партнерства державного та приватного секторів. Пріоритетами забезпечення механізму державно-приватного партнерства в органах місцевого самоврядування є: використання фінансових ресурсів приватних партнерів у процесі реалізації місцевих програм та проектів; скорочення бюджетних витрат на розвиток необхідних об'єктів та реконструкцію інфраструктури; упровадження прогресивних технологій. Основною перевагою державно-приватного партнерства для приватного сектора є можливість інвестувати у соціально-економічні проекти розвитку регіону, населеного пункту та брати в них участь. Використання європейського досвіду ефективної державно-приватної взаємодії сприятиме застосуванню механізмів, ідеології та принципів державно-приватного партнерства щодо умов нашої держави на регіональному та місцевому рівнях;

- складання стратегічних документів на основі виявлених сильних сторін та можливостей території, що дасть можливість оцінити потенціал території для розуміння її подальшого економічного росту та відповідної конкурентоспроможності, а також визначення суттєвих зв'язків між національною та світовою

економікою для оцінювання ступеня впливу загальноекономічних тенденцій на загальнодержавну стратегію;

- посилення зовнішньоекономічного аспекту при стратегічному плануванні. Зовнішньоекономічна діяльність є важливою та невід'ємною сферою господарської діяльності, яка при ефективному використанні усього комплексу сучасних форм і методів міжнародного бізнесу здатна позитивно впливати на технічний рівень виробництв, їх ефективність й т. ін. У зв'язку із зростанням динамізму економічних і соціальних процесів, які відзначаються в суспільстві швидкою зміною кон'юнктури на зовнішніх ринках, необхідністю забезпечення стабільного розвитку суспільства в довгостроковій перспективі, все більш зростає роль зовнішньоекономічного аспекту при складанні стратегічних планів соціально економічного розвитку територій;

- оновлення складу та цільових показників соціально-економічного розвитку, такі показники повинні коригуватися відповідно до соціально економічних процесів, які відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій;

- професіоналізація діяльності по стратегічному плануванню, практична апробація цього положення здійснюється через створення структур, в яких сконцентровано висококваліфіковані кадри, що беруть безпосередню участь в обґрунтуванні напрямків і механізмів територіального розвитку.

Таким чином, розглянуте дозволяє зробити висновок, що певний алгоритм прийняття планових рішень суб'єктами економічного розвитку при формуванні стратегій регіонального економічного розвитку можуть істотно змінюватися. Підходи щодо організації стратегічного планування регіонального економічного розвитку можуть відрізнитися за ступенем відповідності потребам розвитку економіки, чисельності та складу суб'єктів, які входять в цей процес, рівнем агрегування планово-аналітичної інформації, ступенем узгодження її структурних складових та цілого ряду інших параметрів. Удосконалення цих механізмів безперечно повинно

будуватися на основі творчого осмислення вітчизняного та зарубіжного досвіду з урахуванням специфіки нашої країни.

2.2. Системний підхід як ключовий імператив вдосконалення процесів стратегування на мезорівні

Як уже зазначалося, сучасний розвиток соціально-економічної системи в Україні характеризується тривалим збереженням кризових явищ та суттєвою втратою стратегічного підходу в здійсненні реформ. У зв'язку з цим актуалізується проблематика пошуку нових підходів у формуванні моделі економічної та соціально-правової політики, проведення структурних перетворень в економіці та соціальній сфері. Сталий соціально-економічний розвиток та підвищення конкурентоспроможності України та її регіонів неможливо без підвищення ефективності механізмів державного управління на всіх рівнях. При цьому для практичної реалізації регіональних цілей є необхідним формування принципово нової системи регіонального управління, важливе місце в якій належить стратегічному регіональному плануванню як комплексному інструменту управління регіональним розвитком. Саме «стратегічне планування могло б зіграти роль консолідуючого, координуючого і стабілізуючого фактора, засобу організації та підтримки інноваційного економічного зростання» [85, с. 81] в системі стратегічного управління.

Як показує аналіз реальної практики застосування стратегічного планування в Україні на всіх рівнях (національному, регіональному, муніципальному та районному), планування, як основний елемент в системі стратегічного управління, носить фрагментарний та декларативний характер. Прикладів успішного виконання регіональних стратегій небагато. Це обумовлено величезним числом різних факторів, найважливішим з яких є відсутність системного підходу до процесу стратегічного планування. Стратегічні документи

не містять реальних шляхів досягнення намічених цілей, не узгоджені в ієрархічній вертикалі за термінами і наявністю необхідних ресурсів, не відповідають реальним потребам населення. У них відсутні механізми реального контролю реалізації прийнятих стратегій та їх коригування з урахуванням мінливих умов соціально-економічного середовища. Так, наприклад, сьогодні виникає потреба у коригуванні цілей стратегічного розвитку регіонів відповідно до нових умов господарювання і низхідної динаміки основних макроекономічних показників і також відповідно до нових стратегічних пріоритетів та цілей розвитку регіонів України, що виникли після підписання угоди про асоціацію з ЄС, і з урахуванням тенденцій нової регіональної політики у ЄС.

Таким чином, процес стратегічного управління в Україні тільки починає формуватися, є методологічно не однорідний та не дозволяє об'єднати в єдине ціле всіх учасників процесу на основі узгоджених стратегічних документів і механізмів їх реалізації.

В сьогоденні, динамічно мінливих умовах терміни «стратегічне управління», «стратегічне планування», «стратегування» в контексті застосування їх в якості базових елементів методології стратегічного управління розвитком соціально-економічних систем вимагають систематизації та узагальнення.

Саме тому використання методології системного підходу виступає основним імперативом ефективного стратегічного планування та управління регіонами і територіями. Теоретичною основою системного підходу до розробки перспективних документів розвитку регіонів служить точка зору багатьох вчених на планування як відкриту складну систему, що включає безліч взаємопов'язаних елементів. Так, Т. Сааті та К. Керні, оцінюючи сучасні планові теорії, відзначають: «Планування саме по собі є системою. Ця система має призначення (досягти бажаної мети), функції (досліджувати середовище, ситуації, структуру, вибрати альтернативи і оцінити дії), потоки (інформації між фахівцями з планування та користувачами) і структуру (загальний план, в межах якого фахівець з планування зближує найбільш ймовірний і бажаний результати, використовуючи

навчання і зворотний зв'язок у формі суджень і даних для переоцінки результатів)» [156, с. 96].

Системний підхід являє собою методологічну орієнтацію дослідження, засновану на розгляді об'єктів вивчення у вигляді систем або сукупності елементів, які пов'язані взаємодією і в силу цього виступають як єдине ціле по відношенню до навколишнього їхнього середовища. Системний підхід – одна з форм методологічного знання, пов'язаного з дослідженням, проектуванням і конструюванням об'єктів як систем, що припускає послідовний перехід від загального до конкретного, коли в основі розгляду лежить мета, причому досліджуваний об'єкт виділяється з навколишнього середовища.

Як загальнонаукова концепція системний підхід реалізує принцип системності при вирішенні складних проблем регіональних соціально-економічних систем, в основі якого лежить розгляд явища як системи, тобто вивчення елементів системи, її підсистем, певного порядку побудови ієрархії управління, інтегративність і декомпозицію за допомогою виділення комплексного і часткового.

На противагу емпіричному підходу – системний підхід виходить з передумови, що система має такі властивості, які однозначно не виводяться з властивостей елементів.

У витоків системного руху та створення загальної теорії систем стояли Петрович М., Богданов О. О. (який випустив в 1912 р. книгу «Тектологія» (Загальна організаційна наука) [16], яка в подальшому стала розглядатися як концептуальна основа кібернетики) та австрійський біолог Л. фон Берталанфі [14], який зробив в 30-і роки минулого століття спробу розробити так звану загальну теорію систем. Його теорія відкритих систем ознаменувала собою поворот від визнання за наукою чисто аналітичної функції до поглядів на теорію систем, яка визначала завдання синтезу в якості вихідного принципу дослідження.

Пік системних досліджень припав на 60-80-ті роки ХХ століття. Проблемами аналізу системної методології, побудовою варіантів загальної теорії систем і теорії прийняття системних рішень

займалися Р. Акофф, І. В. Блауберг, Д. М. Гвішані, Дж. Гиг, Д. Кліланд, Дж. Клір, Т. Котарбінський, Р. Е. Маккол, М. Месарович, Б. З. Мільнер, М. М. Моїсеєв, С. Оптнер, В. М. Садовський, А. І. Уємов [182], Ю. А. Урманцев, А. Д. Хол, Г. П. Щедровицький, С. Янг та інші вчені.

Синергетичний напрямок системної методології розроблявся в роботах І. Пригожина, І. Стенгерс [148], обґрунтуванню принципів умов самоорганізації складної відкритої системи і отриманню синергетичного ефекту на основі цілеспрямованих керуючих впливів присвячені роботи Г. Хакена [190; 201], С. П. Курдюмова та ін.

Кібернетичний підхід щодо інформаційних аспектів управління системами представлений в роботах Ешбі У. Р. [200], Маймінас Е. З. [104] та ін.

Розгляду проблем економіки в світлі системної парадигми і спробам створення системної економіки присвячено безліч робіт (Глушков В. М. [42], Черняк Ю. І. [195], Корнаї Я. [91], Клейнер Г. Б. [85] та ін.).

Проблеми розвитку програмно-цільового підходу в стратегічному управлінні в складних відкритих соціально-економічних системах регіонального рівня розглядаються в роботах Агафонова В. О. [3]; моделювання рівноважного функціонування складних соціально-економічних систем і формування переваг у нестійкому середовищі за допомогою комп'ютерних моделей аналізу і синтезу розробляється в роботах Гаврильця Ю. М. [36]; проблеми розвитку та модельної реалізації методів системного аналізу стосовно нестационарним умовам середовища представлені в роботах Костюка В. М. [93] і Лівшиця В. М. [123]

Стан в сфері системних досліджень представляє собою строкату картину різноманітних концепцій, підходів, переплетень системних методів і теорій з теоріями і методами суміжних наукових напрямків (дослідження операцій, інженерна психологія, теорія організацій та ін.). Кількість публікацій в цій галузі величезна. В результаті було розроблено безліч варіантів системних методів, що відрізняються визначенням поняття «система», глибиною аналізу системних

властивостей і закономірностей, а також способом їх символічного опису.

І хоча єдиної базової загальної теорії систем створено не було, в рамках цього системного руху був створений величезний методологічний доробок, який включає методологічні положення про логічний характер понять «система», «структура» і «організація», «цілепокладання», «аналіз і синтез систем» та ін., а також найважливіші системні закони і принципи, що мають величезне значення при виробленні і прийнятті стратегічних і управлінських рішень в складних системах. Тому важко погодитися з висловом, що «загальна теорія систем вичерпала свої методологічні можливості» [74, с. 20].

Системний підхід для аналітиків, експертів і управлінців, які займаються стратегуванням, дає певний інструментарій, який дозволяє структурувати систему управління та відповідне їй проблемне поле, виявити напрямки, пріоритети та цілі управлінських ініціатив і впливів.

Система (від грец. σύστημα – «поєднання») означає «ціле, складене з частин». В іншому значенні – це порядок, визначений планомірним, правильним розташуванням частин в цілому та взаємозв'язками частин. У процесі аналізу система виділяється з середовища, визначаються склад і структура системи, її функції, інтегральні характеристики (властивості), системоутворюючі чинники, взаємозв'язки із середовищем. У процесі синтезу будується модель реальної системи.

Слід зазначити, що єдиного, загальноприйнятого визначення поняття «система» в даний час не існує. Багато авторів намагалися давати своє визначення системи, виходячи з термінології своєї наукової дисципліни. Так, А. І. Уємовим [184], в рамках побудови параметричної загальної теорії систем наведено близько 35 визначень системи, запропонованих у різний час різними дослідниками, а потім на основі їх логічного узагальнення сформульовані свої варіанти визначення – прямого і двоїстого.

В авторському трактуванні [184, с. 117]: системою називається

будь-який об'єкт m , в якому має місце якість відношення R , що володіє деякою наперед заданою властивістю P , тобто схематично,

$$\text{властивість (P)} \rightarrow \text{відношення (R)} \rightarrow \text{об'єкт (m)} \quad (2.1)$$

Таким чином, будь-який об'єкт (явище, подія і так далі), що розглядається як система, має кілька рівнів організації:

1. Концептуальний (P-рівень), тобто рівень системоутворюючих властивостей (властивостей відносин).
2. Структурний (R-рівень), тобто рівень системоутворюючих відносин.
3. Субстратний (m-рівень) – рівень елементів системи.

Методологічно запропонована вище схема визначає порядок подання складного об'єкта у вигляді системи.

Стратегічне планування і управління соціально-економічної системи певного рівня включають: розробку власне стратегії як системи, яка формує комплекс господарських рішень, збалансованих з точки зору наявного потенціалу і спрямованих на стабільний гармонійний розвиток цілісної системи та її підсистем в довгостроковому періоді, визначення цілей і напрямів розвитку, а також розробку регулюючих механізмів для їх реалізації за допомогою економічних і позаекономічних керуючих впливів [126, с. 63].

Розглядаючи процес побудови регіональної стратегії в якості системи (відповідно до рисунку 2.1, див. с. 28), спочатку задається місія і визначаються цілі (наприклад, примножити економічне багатство регіону та конвертувати його в комфортні та безпечні умови проживання його мешканців; забезпечення конкурентоспроможної місцевої економіки), потім визначається структура, механізми (наприклад, забезпечення ефективної взаємодії правового, організаційного, економічного та фінансового механізмів державного регулювання регіонального розвитку, й здійснення відповідного моніторингу реалізації стратегії). І, нарешті, сукупність суб'єктів (елементів), що реалізують ці процеси (регіональні та

національні органи влади, органи місцевого самоврядування, бізнес-структури та асоціації, представники промислових та бізнесових груп громадські організації, члени територіальних громад тощо).

Приклади цільових орієнтирів і цільових параметрів стану соціально-економічної системи регіону наведено в Додатку Б.

Системою може бути тільки така група елементів, у якій результат їх спільної взаємодії відрізняється від результатів дії кожного з цих елементів окремо (якісно та/або кількісно).

Мета є центральним поняттям у визначенні системи – її системоутворюючим фактором. Якщо взаємодії елементів системи недостатньо для досягнення мети, система не може виконувати те, що від неї потрібно, і це призводить до її руйнування. Основними принципами завдання мети для системи є:

1. Принцип імперативності мети. У системи завжди є одна постійна генеральна мета. Будь-яка система завжди призначена для чогось, служить для якоїсь певної мети. Мета визначає напрям дій системи. Якщо є будь-яка система, значить, у неї є мета.

2. Принцип зовнішнього продукування мети. Мета не продукується самою системою, а задається для неї ззовні, будь-якою зовнішньою системою. А від системи потрібно тільки здатність виконувати цю мету. Жодна система не володіє свободою волі та не може поставити (задати) собі за мету сама. Зовнішня система формує цілі-завдання, тобто необхідність зовнішньої системи в певному результаті, які трансформуються в цілі-прагнення для даної системи. Мета-прагнення – це бажання даної системи виробити певний результат дії, що дорівнює заданій, і потрібний інший, зовнішній по відношенню до даної системи. Для будь-якої великої та складної системи, завжди знайдеться інша, більш вища, яка буде диктувати її свої цілі та умови.

3. Принцип цілеспрямованості дій системи. Для досягнення мети система повинна виконати певні цілеспрямовані дії. Взаємодія між системами здійснюється тільки через результат дії, яка триває до моменту досягнення мети – отримання належного результату дії. Об'єкт може вибирати вид своєї діяльності (вид

реакції), в залежності від своєї складності та від своїх ресурсів, і діяти у відповідь на певний зовнішній вплив. Систему визначає не склад її елементів, а наскільки точно вона може виконати те, що від неї очікується (мета). Система визначається відповідністю між заданою метою і результатом її дії.

4. Принцип незалежності результату дії. Результат дії систем існує незалежно від самих систем, і після отримання його даною системою існує незалежно від неї. При цьому, результат дії будь-якої системи є зовнішнім впливом для іншої системи.

Елементи системи – це відносно самостійні об'єкти, які не піддаються подальшому поділу (розчленуванню), мають різні зв'язки з іншими об'єктами даної системи і виконують певні функції. Елементи системи є вкрай важливою категорією для дослідження процесу стратегічного планування, оскільки поділ на «елементарні» складові дає можливість визначати закономірності функціонування кожної частини системи. Виділення підсистем, частин і елементів, що складають систему державного стратегічного планування, необхідно для детального дослідження будови самої системи, визначення її структурно-функціональних зв'язків та ієрархії відносин.

Структуру (зв'язки) системи визначають склад елементів і підсистем, характер і спосіб їх об'єднання. Саме структура пов'язує елементи і складові частини системи в єдине ціле. Оскільки всі підсистеми і елементи цілісної системи завжди вступають (або перебувають) між собою в певних зв'язках, то від якості, обґрунтованості та доцільності існуючих зв'язків залежить життєздатність системи. В ході системних досліджень зв'язки між елементами і підсистемами мають велике значення, оскільки в процесі взаємодії різних елементів і підсистем формується спосіб їх функціонування в цілісній системі.

При неоднозначному визначенні системою є будь-який об'єкт, в якому мають місце якісь властивості, що знаходяться в деякому заздалегідь заданому відношенні:

$$\text{відношення (R)} \rightarrow \text{властивість (P)} \rightarrow \text{об'єкт (m)} \quad (2.2)$$

Запропоновані визначення можуть служити методологічними регуляторами реалізації системної парадигми дослідження складних об'єктів, що задають основні етапи системного підходу:

1. Розгляд об'єкта вивчення в якості системи, виділення мети її функціонування, структури, елементів, основних підсистем, межі та визначення рівня дослідження системи.

2. Змістовне визначення та дослідження відносин (P, R) , (m, R) , (P, m) , (P, R, m) і т.д. і формулювання на цьому рівні типу цілісності об'єкта.

3. Визначення загального напрямку дослідження від системоутворюючої властивості (зокрема, мети) до структури (сукупності системоутворюючих відносин) і далі – до елементів: $(P \rightarrow R \rightarrow m)$ в схемі прямого визначення або: від системоутворюючих відносини до властивостей і далі – до елементів: $(R \rightarrow P \rightarrow m)$ – в двоїстій.

4. Використання двоїстої схеми системного дослідження складних об'єктів $(R \rightarrow P \rightarrow m)$, відповідно до якої загальний напрямок дослідження починається з завдання системоутворюючих відносин і далі – до елементів (підсистем), які володіють деякими властивостями, між якими має місце дане відношення, що представляється методологічно перспективним для побудови системної економіки Клейнера Г. Б., викладеної в основних його роботах [81; 82; 83; 84].

Відповідно до основних положень системної економіки, будь-яка стійка економічна система є своєрідною комбінацією чотирьох взаємодіючих систем різного типу (проектної, об'єктної, процесної та середовищної), разом утворюють економічний комплекс, здатний до автономного існування і самостійного розвитку.

Згідно з підходом, розробленим в рамках теорії системної економіки [82], базові функціональні властивості соціально-економічних систем визначаються їх морфологічними характеристиками, до числа яких відносяться: наявність певних меж в просторі (просторова локалізація) та (або) в часі (темпоральна локалізація). Залежно від цих ознак системи діляться на чотири групи:

а) системи, для яких просторові і часові межі не визначені (системи середовищного типу, наприклад, соціально-економічні інститути, підприємницький клімат, інфраструктура та ін.);

б) системи, для яких визначені темпоральні, але не просторові межі (системи процесного типу: прогнозування, планування, логістичні процеси, поширення інновацій та ін.);

в) системи, для яких визначені як темпоральні, так і просторові межі (системи проектного типу: стратегії, програми, дорожні карти тощо.);

г) системи, для яких визначені просторові, але не визначені часові межі (системи об'єктного типу: країни, регіони галузі, кластери, промислові комплекси, підприємства та ін.).

При цьому «кожна економічна система використовує в своїй діяльності чотири види первинних ресурсів: простір (S); час (T); інтенсивність (I); активність (A)» [82, с. 810]. Причому в відносинах «регіон – держава» переважають «взаємозв'язки коопераційного типу», а не суперництво і конкуренція» [84, с. 9].

Базова типологія економічних систем в просторово-часовому вимірі представлена на рисунку 2.1.

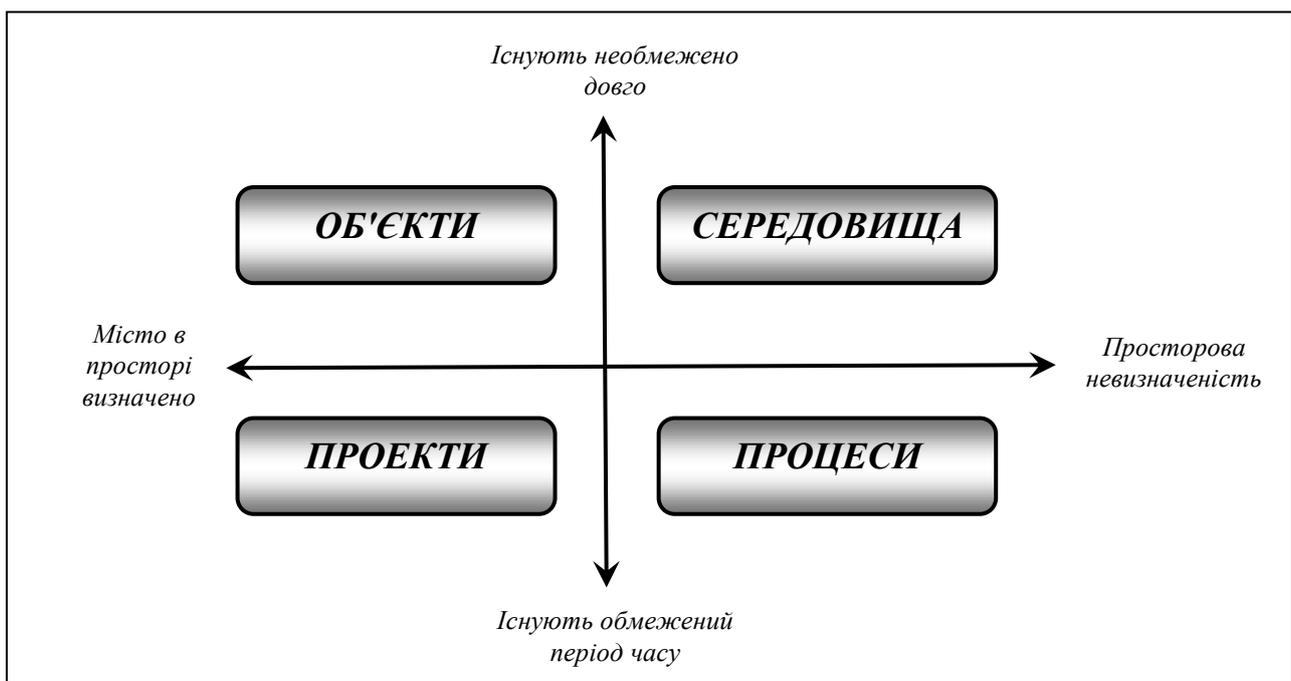


Рис. 2.1. Базова типологія економічних систем [82]

Існують свої закономірності поведінки і умови ефективності для

кожного типу таких систем, а також для їх взаємодії. Для нормального функціонування будь-якої економічної системи необхідний паритет (гармонія) всіх перерахованих утворюючих систем і їх збалансований спільний розвиток. В контексті двоїстого представлення системи відношення гармонії виступає в якості системоутворюючого, якому повинні задовольняти проектні, об'єктні, процесні і середовищні економічні підсистеми.

Використовуючи теорію системної економіки, Клейнер Г. Б. досліджував взаємозв'язки регіональних структур на макро- і мезорівнях, а також розкрив теоретичні та методологічні підходи щодо їх гармонійного функціонування та розвитку.

Залежно від орієнтації на підтримку функціонування та розвитку систем певного типу можуть бути виділені наступні види економічної політики: «об'єктно-орієнтована стратегія» (регіонів, промислових комплексів, організацій, і т.п.), «середовищоорієнтована стратегія» (інститутів), «процесно-орієнтована стратегія» (інновацій), «проектноорієнтована стратегія» (підтримка і фінансування проектів) [81, с. 7]. Орієнтуючись на просторову концепцію розвитку соціально-економічної системи, Клейнер Г. Б. вносить зміни в визначення системи, розглядаючи її не як безліч елементів, пов'язаних між собою ендогенно, а як стійку в часі і просторі цілісну частину навколишнього світу (екзогенний підхід).

У період трансформаційних перетворень в 90-ті роки в економічній науці на пострадянському просторі системна парадигма була витіснена масовим заволодінням вченими-економістами досягнень «mainstream economics» і спробами їх перенесення на вітчизняний ґрунт для аналізу перехідної економіки. Однак в даний час системний підхід знову починає інтенсивно використовуватися в якості методології в економічній науці, що пов'язано з усвідомленням зростаючої фрагментарності емпіричних узагальнень в економіці. Як зазначає Клейнер Г., «традиційний факторний аналіз економіки на базі чотирьох факторів виробництва необхідно доповнити аналізом її системної структури. Праця, капітал, природні ресурси, підприємницькі здібності створюють цінності не самі по собі, а лише

в складі тих чи інших економічних систем. Виходячи з цього, потрібно розглядати соціально-економічний розвиток під новим кутом зору – через призму створення, взаємодії і трансформації економічних систем» [83].

Вперше цю позицію в загальних рисах сформулював Я. Корнаї в своїй праці «Системна парадигма» [91].

Системна парадигма, висунута Я. Корнаї як доповнення до неокласичної, інституціональної та еволюційної парадигм, розглядає функціонування економіки через призму процесів створення, взаємодії, еволюції, трансформації та ліквідації економічних систем.

Сутність системної парадигми (системного підходу) в економіці, згідно Я. Корнаї, полягає в наступному:

1) суспільна система розглядається в цілому, об'єктом вивчення є взаємозв'язки між цим цілим і його частинами;

2) дослідження мають комплексний характер і не зводяться до будь-якої дисципліни (економіки, соціології, політології). Особлива увага приділяється взаємодії різних сфер функціонування суспільства;

3) увагу дослідників зосереджено на інститутах, які визначають рамки і хід конкретних процесів. Інститути розуміються досить широко, як структури, що виникли історично і розвиваються еволюційним шляхом;

4) існує тісна ув'язка в розумінні існуючої організації суспільства та історичного процесу, в ході якого вона виникла;

5) особлива увага приділяється великим змінам і глибоким трансформаціям, а не дрібним постійним змінам;

6) відзначається, що дисфункції, властиві системам, мають внутрішній характер, вони вбудовані в них, їх можна лише пом'якшити, але не усунути, оскільки їх здатність до самовідтворення глибоко вкорінена в самій системі;

7) порівняння виступає найбільш типовим методом в системній парадигмі. Воно здійснюється в основному на якісному рівні.

У контексті системного підходу основними властивостями регіону, як складної соціально-економічної, організаційно-виробничої

та господарської системи, є:

1) цілісність (емерджентність) – внутрішня єдність, принципова незвідність властивостей системи до суми властивостей складових її елементів;

2) ієрархічність – кожен компонент системи може, в свою чергу, розглядатися як система, а сама досліджувана система являє собою лише один з компонентів більш складної системи;

3) цілеспрямованість – «прагнення» до досягнення мети – виражає тенденцію збереження і посилення основного процесу, що веде до мети;

4) стійкість (гомеостаз) – дотримання деякої динамічної рівноваги, що гарантує підтримку параметрів в певному діапазоні, який визначає існування системи;

5) відкритість – взаємозалежність системи від навколишнього середовища і необхідність взаємодії з нею.

Як ієрархічна система регіон в структурі економіки країни розташовується на мезоекономічному рівні.

Останнім часом мезорівню економіки в зарубіжній і вітчизняній економічній теорії стало приділятися все більша увага. Так, нобелівські лауреати Р. Коуз і П. Кругман відзначають недостатність існуючих моделей економічних теорій. «Простота і елегантність мікро- і макромоделей зробила їх корисними для пояснення механізму цін і балансу або дисбалансу ключової сукупності економічних змінних, але обидві моделі не можуть описати або проаналізувати реальну поведінку основних учасників ринку» [197].

Розподіл економіки на макроекономіку (вивчення економічних показників, структури, поведінки і прийняття рішень на національному, регіональному та глобальному рівнях) і мікроекономіку (вивчення розподілу ресурсів домашніх господарств і фірм) є принципово неповним і таким, що вводить в оману. Але є ще, принаймні, два інших підрозділи економіки, якими знехтували: мезоекономіка і метаекономіка. На противагу їй економісти К. Допфер, Д. Фостер і Д. Поттс розробили макро-мезо-мікро теорію еволюційної економіки [210], в якій «економічна система – це

популяція правил, структура правил і процес правил». Найбільш важливою особливістю мезоекономічної структури є вивчення фактичної мережі договорів, формальних і неформальних, в сімейних, корпоративних, ринкових, цивільних і соціальних інститутах. Це забезпечує природний зв'язок між мікро- і макрорівнями, так як правила і інститути мікрорівня зазвичай мають на увазі наслідки на макрорівні.

На думку Клейнера Г. [112], в розвитку економіки країни істотну роль відіграють не тільки самі підприємства, а й простір між ними і над ними, то, що пов'язує мікроекономічний рівень з макроекономічним. На його думку, в соціалістичній системі галузева структура виконувала роль передавальної ланки централізованого планування і управління. Видима сьогодні фрагментарність і втрата керованості у вітчизняній економіці в певній мірі є наслідком невизначеності положення і функціонування господарюючих суб'єктів мезорівня.

Відповідно до більшості з існуючих визначень [109], мезоекономіка є проміжним рівнем між макро- і мікроекономікою, на якому синтезуються господарські процеси взаємодії регіонів, галузей, інфраструктури, великих господарських комплексів (кластери, холдинги, великі міжрегіональні і міжгалузеві корпорації), міжгалузевих і міжрегіональних технологічних ланцюжків і мереж. Мезоекономіка – це сфера економіки, в якій реалізується синтез інституційних, регіональних, галузевих та інфраструктурних факторів, процесів створення продуктів і надання послуг в результаті складної взаємодії регіонів, галузей, великих господарських комплексів.

Однак, ряд авторів виділяють ще додаткові рівні мезоекономічних досліджень. Так, на думку Іншакова О. В., «мезорівневий аналіз розглядає проміжні, серединні, похідні форми економічних взаємодій, що несуть в собі «в знятому вигляді» риси, як вище, так і нижче розташованих рівнів господарства. Це вимагає з'ясування характеристик **чотирьох мезорівнів**, що беруть участь разом з п'ятьма базовими (мега-, макро-, мікро- і нано-) рівнями в

побудові цілісних економічних систем, закономірно відображають синергію цієї взаємодії» [76, с. 9].

Сучасне уявлення ієрархії системи базисних економічних дисциплін і їх предметних галузей наведено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Система базисних економічних дисциплін і ієрархія їх предметних галузей

Економічна дисципліна	Об'єкт дослідження	Предмет дослідження
Мегаекономіка	Глобальна економіка, мегарівень	Світова економіка як єдина система
Міжкраїнна економіка	Мегаекономіка як сукупність економік окремих країн; мегарівень	Економічні взаємовідносини між країнами
Макроекономіка	Економіка окремої країни; макrorівень	Економічні процеси всередині кожної країни
Мезоекономіка	Економіка галузей, регіонів, комплексів, великих підприємств; макро-мезорівень	Економічна взаємодія і розвиток регіонів, галузей, комплексів
Мікроекономіка	Економіка галузевих ринків в розрізі взаємодії підприємств; мезо-мікрорівень	Економічні процеси залучення ресурсів, формування цін, обсягів виробництва на підприємствах
Мініекономіка	Економіка підприємства в розрізі підрозділів; мікрорівень	Економічна взаємодія і розвиток підрозділів підприємства
Наноекономіка	Поведінка індивідуальних учасників процесу виробництва, розподілу, споживання; нанорівень	Процеси, фактори, що визначають поведінку індивідуальних агентів економіки

Ієрархічність і позиціонування регіону на мезорівні – основні системні характеристики, що визначають вимоги до побудови стратегій його розвитку (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Простір стратегування на мезорівні

Рамкові обмеження на простір стратегування регіону задаються національними стратегічними документами, формальними вимогами до стратегії, продуктами стратегування районів і громад. При розробці стратегії необхідно враховувати стратегічні прогнози змін зовнішнього середовища і брати до уваги галузеві і корпоративні стратегії структуроутворюючих підприємств.

Відсутність системного осмислення сьогодення і стратегічного бачення майбутнього стало основною причиною того, що в стратегіях соціально-економічного розвитку регіонів України, які розроблялися протягом останнього десятиліття, не були враховані глобальні тренди розвитку світової економіки, пов'язані зі світовими кризами і інтеграцією економіки країни в систему світогосподарських зв'язків (зокрема, вступом України до СОТ, вибір євроінтеграційного вектора розвитку економіки, розрив коопераційних зв'язків із країнам СНД та ін.), а також в належній мірі внутрішні закономірності і перспективи регіонального соціально-економічного розвитку, що робить реалізацію цих стратегій досить проблематичною.

Методичне, нормативно-правове, кадрове, інформаційне та ресурсне забезпечення стратегічного управління на мезорівні (на рівнях регіонів, районів, населених пунктів та громад) не має системного характеру, не створено механізмів регіонального стратегічного управління, стратегічні документи не спрямовані на вирішення актуальних проблем розвитку місцевих громад. Сформоване протягом 2005-2017 років законодавство не є цілісною та взаємоузгодженою системою, яка могла б стати підставою для систематизації стратегічних та планувальних документів у сфері регіонального розвитку, створення інституціонального забезпечення для реалізації регіональних проектів та джерел їх фінансування. Відсутні механізми зовнішнього та внутрішнього узгодження та інтеграції стратегічних документів різного рівня, цілей, пріоритетів, завдань, показників, результатами реалізації цільових програм тощо на національному, регіональному та місцевому рівнях. Не створено ефективної системи моніторингу, оцінки, контролю стратегічних документів для відстеження процесів їх виконання.

Все це говорить про необхідність переходу від стандартного стратегічного планування до стратегування [135; 72; 21], яке базується на системній парадигмі процесу формування цілісної багаторівневої та багатооб'єктної процесної системи регіонального стратегічного управління з сильною внутрішньою структурою, яка охоплює і об'єднує всі компоненти стратегічного процесу (включаючи об'єкти стратегічного планування (СП), суб'єкти СП, стратегічні інститути, стратегічні стейкхолдери, результати СП як комплексні, цілісні та взаємопов'язані стратегії функціонування об'єктів різних рівнів: від підприємства до регіону і країни в цілому та механізми їх реалізації) в єдину систему стратегічного планування і управління [102].

Необхідність переходу від стратегічного планування до стратегування, на думку експертів [21], обумовлений наступними причинами:

1) залучення нових методів та інструментів роботи з Майбутнім (методи форсайта, «картування» руху – розробка «карт майбутнього»

та ін.), не цілком вписуються в рамки стандартного стратегічного планування;

2) актуальні вимоги модернізації стратегічного планування в зв'язку з слабкою реалізацією стратегій різного виду і рівня (не життєздатна СП);

3) прагнення по-різному об'єднати в єдиний комплекс окремі засоби управління розвитком (програмні, проектні, планові та ін.) з різними часовими горизонтами;

4) системне опрацювання і вирішення всього спектру проблем, пов'язаних з реалізацією стратегій, таких як: структурно-функціональна відособленість державних структур різного рівня, втрата стратегічної суб'єктності, низький рівень володіння програмно-проектним інструментарієм, недостатня ресурсна інституційна та інформаційна забезпеченість та ін.;

5) формування полісуб'єктних механізмів стратегічного управління на основі регіональних партнерств (державних і підприємницьких структур, некомерційних організацій, населення) і організація процесів комунікації та інституціоналізації діяльності стратегічних суб'єктів для вирішення регіональних проблем.

Процес стратегування, що розглядається як єдина система, яка включає прогнозування, сценування, проектування, цілепокладання, програмування, планування, комунікативний форсайтінг, моделювання, аналіз ситуації та аналіз наслідків дії в ситуації, реалізацію стратегії та контролінг, може розглядатися як системний ресурс застосування випереджального менеджменту в галузі соціально-економічного розвитку територій для мобілізації внутрішніх резервів і формування умов розвитку підприємництва на основі конструктивного діалогу бізнесу, влади і суспільства.

Поєднання зовнішніх загроз і внутрішніх проблем практично у всіх сферах життя економіки і суспільства в сучасних кризових умовах призводить до зростання невизначеності ситуацій, в яких приймаються стратегічні управлінські рішення на всіх рівнях економічної ієрархії. При цьому потрібний особливо ретельний підхід до вибору стратегічних напрямків розвитку і відповідних механізмів.

Відсутність єдиної методологічної та методичної бази регіонального стратегічного планування, різноманітність елементів дослідження, що утрудняє опис складових стратегічного планування, створює передумови для звернення до системної парадигми економічної теорії як базису для формування системного уявлення стратегування як єдиної цілісної, багаторівневої системи реалізації складних процесів стратегічного забезпечення регіонального розвитку, що дозволяє скористатися і спеціальними інструментами системної теорії в якості методологічної інструкції для зниження невизначеності в прийнятті управлінських рішень в стратегічному плануванні та управлінні стійким розвитком соціально-економічної систем на різних ієрархічних рівнях.

Застосування методології системного аналізу до процесу стратегічного планування дозволяє визначити структуру та ієрархію цілей і завдань соціально-економічного розвитку регіону відповідно до наявних фінансових ресурсів в перспективному періоді, а також узгодити систему, підсистеми та елементи стратегічного планування на регіональному рівні, визначити типи і характер взаємозв'язків між ними. Системний аналіз процесу стратегічного планування повинен стати обов'язковим етапом у практичній діяльності регіональних органів управління при розробці довгострокової стратегії соціально-економічного розвитку території.

2.3. Генезис та ідеологія стратегування у контексті регіональних досліджень

Перехід від стратегічного планування до стратегування регіонального розвитку є важливим пунктом державної політики, з точки зору зміцнення регіональної влади, при переході від парадигми функціонування до парадигми розвитку [135; 72].

Англійський термін «strategizing», введений в науковий обіг лауреатом Нобелівської премії з питань економічного управління О.

Вільямсоном [231], спочатку переводився на українську мову як стратегічне планування. Однак змістовно в англійському дискурсі цей термін допускає більш широке трактування як «все те, що пов'язано з процесом розробки та реалізації стратегії». Для фіксації саме такого розуміння, в науковій літературі набув поширення термін «стратегування», який розглядався спершу як синонім стратегічного планування.

Для розкриття змісту досліджуваного нами процесу в контексті регіональних досліджень затребувано [88, с. 22]:

- концептуальне уявлення регіональної економічної системи в якості системного (інтегрованого) суб'єкта, що володіє відповідною, системною якістю зв'язків, які включають в себе приватних суб'єктів, а також достатнім творчим потенціалом для саморегулювання і саморозвитку, декількома рівнями формування та представництва потреб та інтересів, що дозволяє розкрити багаторівневий характер досліджуваного процесу ;

- концептуальне уявлення про реалізацію в процесі розвитку зазначеного суб'єкта сукупності взаємопов'язаних цілей, встановлених (покладених) для нього на більш високому (національному або глобальному) рівні, що дозволяє виявити субординацію досліджуваного процесу і надає можливість системного відображення його основних індикаторів. Виділимо в даному відношенні необхідність в механізмі узгодження власних цілей розвитку регіональної економічної системи та цілей, встановлених на більш високому – національному рівні.

Метою процесу стратегування регіонального розвитку є формування з розрізнених механізмів, які складають процес стратегічного управління (організаційно-управлінські, нормативно-правові, фінансово-економічні, інвестиційно-інноваційні, інформаційно-комунікаційні, державно-приватного партнерства та ін.) єдиної цілісної взаємопов'язаної системи механізмів реалізації стратегії на базі формування регіонального технологічного комплексу, що об'єднує програмно-проектні засоби прогнозування, моніторингу та реалізації стратегії [22].

Можна стверджувати, що регіональне стратегування передбачає розробку нових технологій формування системи стратегічного управління, як єдиного системно побудованого процесу розвитку країни, регіонів, муніципальних утворень і підприємств, основою яких є стратегічна взаємодія різних частин суспільства, які становлять єдине ціле – суспільно-державний організм.

В сьогоденні умовах, які динамічно розвиваються та змінюються терміни «стратегічне управління», «стратегічне планування», «стратегування», в контексті застосування їх в якості базових елементів теорії стратегічного управління розвитком регіонів, вимагають систематизації і узагальнення. Стратегічне управління розглядається, в основному, в контексті реалізації стратегічного планування як сукупність процедур і інструментів його втілення, так як «розробити стратегічний план ще не означає, що його можна реалізувати» [120, с. 72].

Стратегування регіонального розвитку, включаючи регіони, міста, райони тощо, набуло поширення і широке визнання тільки в кінці 1990-х років минулого століття. Поява даного терміну викликана необхідністю адаптації до радикальних змін, які відбуваються в політичній, економічній, соціальній сферах життя національних держав, місцевих громад і окремих громадян, пов'язаних з ускладненням механізмів управління в умовах глобалізації, посиленням міжнародної конкуренції і загостренням структурних криз.

Генезис формування категорії «стратегування» дозволяє розглядати її в ширшому сенсі, ніж категорію «стратегічне планування». Стратегування передбачає не тільки розробку стратегічного плану та організацію його виконання, а й інші аспекти управлінської та соціальної діяльності, що дозволяють цілеспрямовано перевести об'єкт в нову якість [21].

У науковій літературі зустрічаються досить дискусійні міркування про суть поняття «стратегування». У таблиці 2.2 наведено деякі визначення цього поняття різними вченими-економістами.

Генезіс поняття «стратегування»

Автори	Визначення поняття «стратегування»
1	2
Патрикеев М. Г. (2005) [136]	Процес прогнозування і формування майбутнього; здатність багатоаспектно описати реальність, з огляду на всі закони змін, які відбуваються в результаті впливу на реальність, і здатність взяти до уваги ті чинники, які з'являються в результаті впливу на реальність, а також реагувати не просто на реальність, а на ті чинники, які з'являються як результат впливу на реальність. Тобто, стратегування – це сукупність стратегічного планування, прогнозування та управління. Очевидно, що стосовно до регіону є допустимим застосування терміну – регіональне стратегування.
Бочкарьова Т. В., Самарцев С. Є., Хасаєв Г. Р. (2005) [172]	Процес стратегування задається за допомогою концептування, програмування, проектування і планування як процесів управління
Хайдаров А. А. (2007) [189]	Процес прогнозування і формування майбутнього регіону. Це здатність багатоаспектно описати реальність, з огляду на всі закони змін, які відбуваються в результаті впливу на реальність, і здатність взяти до уваги ті чинники, які з'являються в результаті впливу на реальність, і реагувати не просто на реальність, а на ті чинники, які з'являються як результат впливу на реальність. Тобто, регіональне стратегування – це сукупність стратегічного планування, прогнозування та управління розвитком регіону
Малган Дж. (2011) [105]	Стратегування (від кореневого слова «стратегія») – план дій, мистецтво, механізм досягнення поставлених цілей. Державна стратегія – це систематичне використання державними відомствами, ресурсами, які знаходяться в їх розпорядженні і владних повноважень з метою досягнення суспільно значущих цілей
Зельднер О. Г. (2012) [73]	Стратегуванню, на відміну від стратегічного планування, властива не тільки фіксація кінцевих цілей, а й механізм їх досягнення, включаючи моніторинг поетапного досягнення планованих індикаторів
Мішарін Ю. В. (2013) [118]	У загальному сенсі це прогнозування, планування і втілення майбутнього, що передбачає залучення всіх трьох блоків класичної моделі системи стратегічного управління
Бочкарьова Т. В., Самарцев С. Е. (2013) [23]	Стратегування – не окремий засіб, а сукупність і система засобів управління розвитком (не лінійного уявлення і конструювання Майбутнього (у взаємозв'язку з Минулим і Справжнім)

1	2
Константиніди Х. О. (2015) [88]	Об'ємний управлінський процес, який поєднує прогнозування, планування і управління в коло можливих траєкторій руху регіональної економічної системи в рамках еволюційної і системної парадигм, яка володіє інституційною гнучкістю і включає інтегровані процедури реалізації траєкторії розвитку соціально економічної системи і адаптивне системне коригування цілей на основі безперервного стратегічного аналізу, що забезпечує відтворення системних зв'язків в умовах проривних трансформацій та змін в технологіях, організації, інститутах, соціальних комунікаціях для досягнення високої конкурентоспроможності економіки регіону та забезпечення якості життя населення
Мясникова Т. О. (2015) [121]	Процесна система, що включає наступні компоненти: логіко-емоційну (сприйняття того, що відбувається і майбутнього); інституційну (спосіб руху до Майбутньому); соціокультурну (характер розвитку самоврядування); управлінську (стратегії розвитку); інструментальну (набір процедур і інструментів стратегування)
Куликова О. І. (2015) [95]	Вироблення принципів, методів і безпосередній процес їх застосування при розробці стратегії і реалізація сукупності заходів державно-владного регулювання індикативних параметрів стратегії при посиленні як позитивного, так і негативного впливу на них факторів внутрішнього і зовнішнього політичного та соціо-економічного середовища
Цибатов В. А. (2015) [194]	Технологія стратегування об'єднує процеси стратегічного планування, прогнозування та управління
Дацюк С. (2016) [48]	Спосіб багатомірного (багатофокусного) самостійного управління розвитком, коли враховують довгострокові стратегії різних зовнішніх стратегічних гравців і на протигагу їм розробляють та впроваджують свої стратегії
Ланська Д. (2016) [122]	Стратегірінг – об'ємний і безперервний процес реалізації обраної системи стратегії корпорації, що з'єднує інтегровані процедури безперервного стратегічного аналізу реальної траєкторії розвитку економічної системи на предмет повної їх реалізації, а також її адаптивне системне коригування, націлене на відтворення системних зв'язків в умовах всебічних трансформацій між глибокими змінами в технологіях, інститутах, соціальних комунікаціях, управлінському і бізнес-процесах і речових, і не речових капіталів
Кизиль О. В. (2017) [80, с. 228]	Управлінська діяльність, пов'язана з формулюванням довгострокових цілей, описом і обґрунтуванням тенденцій, розробкою ефективних методів, моделюванням, програмуванням, прогнозуванням, проектуванням, циклічністю.

Слід зазначити, що більшість авторів, зазначених в таблиці 2.2 (Патрикеев М. Г., Хайдаров А. А., Константініді Х. О., Цибатов В. А.), стверджують, що стратегування – це своєрідний синтез стратегічного планування, реального стратегічного управління і прогнозування, так як для періоду сучасної постіндустріальної економіки найважливішим є інституційна гнучкість, здатність генерувати і використовувати інновації, які дозволяють адаптуватися до умов довкілля, яке швидко та постійно змінюється. Дана обставина, на їхню думку, і обумовлює постановку і зміну перспективних цілей розвитку на мезорівні.

Також більшість авторів сходяться в трактуванні етапів стратегування: стратегічний аналіз, цілепокладання, стратегічний вибір і розробка комплексу стратегій [92, с. 117].

Водночас, під впливом реалій суспільного життя, які постійно змінюються, відбувається трансформація і збагачення поняття «стратегування». Так, в роботі Марача В. Г. [108, с. 53–54] введено поняття «форсайт» як комплексне явище, що відбиває процес стратегування в новому контексті та виділено два його аспекти:

- змістовний, як «сценарне прогнозування соціально-економічного розвитку, що визначає можливі варіанти розвитку економіки, промисловості, суспільства ...»;
- організаційно-діяльний та процедурний, як процес, в який втягуються виконавча, законодавча влада всіх рівнів, бізнес як великий, так і дрібний, наукові, експертні співтовариства, громадянське суспільство, засоби масової інформації.

Марача В. Г. і Піскунов О. О. припускають новий методологічний підхід, при якому методологія стратегування розвитку представляється послідовністю таких етапів, як вибір базових цінностей; стратегування цілей розвитку; розробка сценарних умов розвитку; формування і розподіл ключових потенціалів розвитку (людський потенціал, технології та процеси, фінансові активи, матеріальні активи) [138, с. 269].

Незважаючи на те, що в науковій літературі поки що не склалося однозначного розуміння терміну «регіональне стратегування», існує

тенденція перетворення цього поняття в наукову категорію з метою дослідження складних соціально-економічних систем типу регіон в якості найбільш адекватного інструмента для вирішення стратегічних завдань, що дозволяють створювати умови для перспективного розвитку регіону на основі стратегічних цілей, а також здатний консолідувати зусилля влади, бізнесу та суспільства.

На нашу думку, на відміну від стратегічного планування (як сукупності формальних інструментів) стратегування – більш широке системне поняття, що представляє собою єдиний технологічний комплекс програмно-проектних коштів розробки стратегії розвитку регіону (що включає концептування, прогнозування, стратегічне сценування, моделювання, планування, проектування, програмування) та механізмів стратегічного управління (залучення стейкхолдерів, формування полісуб'єктних регіональних приватних партнерств, контролінг і т. д.) і є безперервним процесом, що включає визначення цілей, багаторівневий опис регіону, оцінку навколишнього середовища, вибір шляхів реалізації стратегії, побудова стратегічних карт, визначення економічної основи, яку необхідно створити на території для формування повноцінної регіональної стратегії, організацію процесів комунікації і інституціоналізації діяльності стратегічних суб'єктів для вирішення регіональних проблем, моніторинг і контроль за її виконанням (рис. 2.3 [102, с. 64]).



Рис. 2.3. Алгоритм стратегування регіонального розвитку (засоби управління – процес – результат)

Стратегія регіонального розвитку являє собою проміжний документ, який постійно потребує коригування та розглядається як механізм координації зусиль усіх рівнів виконавчої влади, державних і приватних господарюючих суб'єктів, громадських організацій та ін. «Стратегія розвитку регіону є інструментом узгодження державних, територіальних і галузевих інтересів і планів» [155, с. 15]. Таким чином, *стратегічне планування є складовою частиною стратегування розвитку регіону.*

Регіональному стратегуванню притаманні такі характерні риси:

- адаптивний характер, тобто здатність передбачати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища регіону й з урахуванням цього організувати процес його ефективного функціонування;
- врахування впливу на регіон численних внутрішніх і зовнішніх факторів, які здійснюють на нього як позитивний, так і негативний вплив.

В Україні процес створення цілісної системи регіонального стратегування і формування політики регіонального розвитку знаходиться на самому початку шляху: теоретичних розробок в цьому напрямку мало, а практика організації процесу стратегування і реалізації конкретних регіональних стратегій вкрай обмежена і в основному зводиться до спроби адаптації зарубіжного досвіду до вітчизняних умов. Використовуваний при цьому підхід базується переважно на сформованій уже методології та інструментарії стратегічного планування, які спочатку були побудовані для бізнесу і тому не завжди можуть застосовуватися до об'єктів іншої природи.

Розглянемо алгоритм стратегування регіонального розвитку як основного механізму трансформації економіки (див. рис. 2.3) [97].

1. Концептуювання (стратегічне цілепокладання)

Визначається необхідністю бачення довгострокової перспективи розвитку регіону з урахуванням забезпеченості необхідними ресурсами і на основі активізації наявного потенціалу для реалізації інноваційного типу розвитку. Саме цілі задають загальний вектор подальшого розвитку регіону.

Регіон, займаючи положення по серединні в ієрархії

економічних систем, об'єктивно формує цілі трьох рівнів:

- 1) макроекономічні цілі регіону як підсистеми національної економіки (збігаються за змістом з цілями країни і є базовими);
- 2) мезоекономічні цілі регіону як системи;
- 3) мікроекономічні цілі регіону в розрізі складових його елементів (підсистем).

Стратегічне цілепокладання визначається необхідністю бачення довгострокової перспективи розвитку регіону з урахуванням забезпеченості необхідними ресурсами і на основі активізації наявного потенціалу для реалізації інноваційного типу розвитку.

Необхідна координація, узгодження дій та об'єднання всіх позицій стратегічного планування на основі достовірної інформації про наміри всіх суб'єктів регіонального стратегування.

2. Прогнозування

Служить головною передумовою формування обґрунтованих програм регіонального розвитку. Виходячи з осмислення поточного стану і можливої зміни умов проходження відтворювальних процесів в економіці, розробляються прогнози галузевих показників і показників розвитку видів економічної діяльності, проводиться змістовний аналіз альтернатив розвитку економіки, виявляються шляхи вирішення ключових проблем.

2.1. Аналіз соціально-економічної системи регіону (на основі SWOT-аналізу, PEST-аналізу):

- людський фактор: чисельність населення, його щільність, динаміка і структура трудових ресурсів за статевою та віковою структурою, кваліфікаційними ознаками і т.д.;

- природно-екологічний фактор: оцінка території та природно-географічні умови проживання, ресурси;

- економічний розвиток: ВРП на душу населення, інвестиції в основний капітал, обсяги виробництва в реальному секторі, стан матеріально-технічної бази, рівень доходів населення, структура споживання, зовнішньоекономічна діяльність та ін.;

- рівень розвитку інфраструктури: густота автомобільних доріг з твердим покриттям, протяжність залізничних шляхів, розвиненість

аеродромної мережі, портова інфраструктура та ін.;

- інноваційність: дослідницький потенціал, патентна активність в регіоні, інноваційна діяльність підприємств та ін.;

- фінансовий розвиток: кількість фінансово-кредитних інститутів, кредитні портфелі банків, IPO, SPO підприємств та ін.;

- рівень управління: власне досягнутий рівень управління оцінюється експертним шляхом, але при цьому вводиться поправочний коефіцієнт масштабу завдань, які вирішуються (своєрідний зворотній зв'язок з іншими основними параметрами розвитку регіону);

- рівень розвитку зовнішньоекономічної діяльності: динаміка експорту та імпорту, частка експорту у валовому продукті, кількість міжнародних авіарейсів місцевого аеропорту і т.д.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища регіону (включаючи економічні, екологічні та соціальні тенденції регіонального, національного і світового рівня):

- оцінка ресурсних можливостей територій-конкурентів для вигідного позиціонування серед них;

- поширення інформації про свої конкурентні переваги серед «потенційних інвесторів».

2.3. Аналіз бізнес-клімату:

- податкове законодавство і його застосування;

- правила реєстрації, ліцензування;

- розвинена інфраструктура і якість загальних послуг для бізнесу (банки, інформація);

- доступність фінансових ресурсів, в тому числі пільг і дотацій від влади;

- наявність програм підтримки бізнесу;

- криміналізація бізнесу, в тому числі корумпованість влади;

- відкритість місцевого бізнес-співтовариства, наявність клубів, асоціацій підприємців, кодексу ділової етики;

- доступність місцевої влади;

- менталітет місцевого населення, його ставлення до підприємницької діяльності.

2.4. Аналіз інтересів основних діячів – органів державної влади, галузевих угруповань, окремих груп населення, кланів, еліт. Потрібно знати, хто конкретно здатний підтримати стратегічний план, а також – чиї інтереси можуть бути порушені. Інтереси населення є основним цільовим орієнтиром економічного розвитку будь-якого регіону, стосовно розвитку муніципальних утворень – це інтереси місцевих громад.

2.5. Розробка прогнозних трендів розвитку.

3. Сценування

Передбачає, що розвиток економіки регіону послідовно буде проходити за трьома базовими сценаріями:

3.1. Інерційним – зі збереженням таких негативних тенденцій, як скорочення обсягів виробництва в окремих галузях економіки з переходом у фазу стагнуючої стабілізації, випереджальний ріст проміжного продукту перед кінцевим, поглиблення соціального розшарування та ін.);

3.2. Вільного підприємництва – орієнтований на отримання максимального прибутку та виробництво найбільш конкурентоспроможної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринку. Найбільше він відображає інтереси підприємців – інвесторів, але в тій чи іншій мірі відповідає й інтересам інших суб'єктів). Вільне підприємництво створює робочі місця, випускає потрібну суспільству продукцію, дає солідні відрахування від прибутку до бюджетів усіх рівнів. Сценарій передбачає максимізацію частки доходів, що спрямовується на розвиток виробництва, і мінімізацію частки доходів, що спрямовується на соціальні потреби (крім зарплати);

3.3. Сталого розвитку (під сталим розуміється розвиток, що відповідає потребам теперішнього часу, без ущемлення можливостей майбутніх поколінь для досягнення їх цілей).

Загальні підходи до формування конкретних інструментів сценування розвитку регіону припускають низку відмінних рис:

- максимальну передачу владних повноважень регіональним органам державної влади та місцевого самоврядування як найважливіший інструмент вирішення всіх завдань, пов'язаних з

розвитком території. Право території самостійно визначати цілі соціально-економічного розвитку має бути підкріплено адекватними фінансовими можливостями та механізмами;

- розширення бази економічного зростання шляхом стимулювання малого бізнесу та підприємництва. Участь значної частини населення у підприємницькій діяльності – один з головних чинників сталого розвитку;

- інтеграцію природоохоронних аспектів і включення їх у процес розробки та прийняття економічних рішень, підвищення дієвості природоохоронної політики, введення жорстких санкцій за забруднення навколишнього середовища.

Для кожного сценарію повинні бути відзначені переваги, недоліки, ризики.

4. Моделювання (базується на сценарному підході)

4.1. Визначення початкових умов, тенденцій, які характеризують розвиток ситуації на даному етапі. Це необхідно для додання адекватності модельного сценарію реальної ситуації, яка зміцнює довіру до результатів моделювання.

4.2. Завдання цільових, бажаних напрямків (збільшення, зменшення) і сили (слабо, сильно) зміни тенденцій процесів в ситуації.

4.3. Вибір комплексу заходів (сукупність керуючих факторів), визначення їх можливої та бажаної сили і спрямованості впливу на ситуацію.

4.4. Вибір комплексу можливих впливів (заходів, чинників) на ситуацію та визначення їх сили та спрямованості.

4.5. Вибір факторів, які спостерігаються (індикаторів, що характеризують розвиток ситуації), здійснюється в залежності від цілей, аналізу і бажання користувача.

5. Планування

5.1. Основними етапами планування, які відповідають певним формам організації системи планування, мають бути :

бюджетно-фінансове планування,
довгострокове екстраполяційне планування,

стратегічне планування.

В рамках кожного етапу планування визначається порядок його виконання, заснований на методологічному та організаційному забезпеченні. Зокрема, на етапі визначення мети повинна бути розроблена методика оцінки стратегічних цілей розвитку регіону на предмет їх пріоритетності з використанням інтегрального показника – індексу пріоритетності.

Перехід від довгострокового екстраполяційного до стратегічного планування, зумовлений суттєвими причинами. По-перше, екстраполяційне планування не дозволяє використовувати інтерактивну організацію планового процесу. По-друге, методи екстраполяційного планування неефективні для диверсифікованих сфер господарської діяльності. По-третє, екстраполяційне планування не може бути значущим і об'єктивним в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища та рівня конкуренції, який постійно зростає.

5.2. Необхідне узгодження таких властивостей, етапів і відносин учасників планування, як [111]:

властивості регіонального господарства – підпорядкованість в ієрархії управління, стійкість, проблемна орієнтація, поліструктурність, соціальна комфортність і саморозвиток;

технологічні, економічні, соціальні, екологічні та інформаційні базові відносини;

етап розвитку регіонального господарства в динаміці техніко-економічних показників;

етапи планування соціально-економічного розвитку регіонального господарства.

5.3. Необхідне узгодження інтересів господарюючих суб'єктів регіону. Узгодження економічних інтересів забезпечується не тільки переговорним процесом і формуванням загальних фондів для регіонального розвитку, а й вибудовуванням взаємин навколо форми власності та територіального господарювання.

5.4. Структуризація:

аналіз – діагностика, визначення пріоритетних проблем, аналіз виконання раніше прийнятих проектів, програм і виявлення

тенденцій в ході виконання плану;

концептуювання – вибір орієнтирів результативності, ефективності виробництва;

цілевизначення і вибір засобів досягнення стратегічної мети.

Кожен з напрямків стратегічного планування, який взаємодіє з усіма іншими елементами аналізованого механізму, повинен мати такі свої стратегічні орієнтації, як: економічна, маркетингова, соціальна, структурно-організаційна, фінансова, інноваційна, міжрегіональна і міжнародного співробітництва і такі інші стратегії (що докладніше буде розглянуто в Розділі 3.1 в «Поле стратегій регіонального розвитку»).

Однак раціональна взаємодія напрямків планування досягнення відповідних результатів між собою, в кінцевому рахунку, визначається їх узагальнюючою стратегією, яка має, наприклад, таку цільову спрямованість, як рішення задачі оптимізації обласного бюджету за рахунок моделювання декількох варіантів виконання бюджету при змінних складових, тобто використання різних комбінації показників, які суттєво впливають на кінцеву мету.

6. Проектування

6.1. Створення та впровадження ресурсо-, енерго- і водозберігаючих технологій і обладнання. Основним має стати використання наукоємних технологій з поступовим витісненням ресурсоємних.

6.2. Розвиток імпортозамінних виробництв.

6.3. Створення екологічно чистої продукції.

7. Програмування

Об'єднує наукові уявлення про цілі розвитку, можливості вибору шляхів їх досягнення з безлічі існуючих альтернатив, механізмів реалізації прийнятих рішень. Програми регіонального розвитку представляють собою спеціально розроблений для вирішення регіональних проблем комплекс заходів (економічного, соціального, екологічного, виробничого, дослідного, інформаційного та іншого характеру), збудованих в певній послідовності й узгоджених за ресурсами, виконавцями та термінами виконання.

Програми регіонального розвитку (державні та регіональні цільові програми (ДЦП і РЦП), програми соціально-економічного розвитку регіону і муніципальних утворень, програми підтримки депресивних територій, галузеві програми, бізнес-плани та проекти комерційних і громадських організацій і навіть індивідуальні стратегії людей) є інструментами реалізації Стратегії на різних рівнях стратегування і виконують важливу соціально-економічну функцію, яка полягає у вираженні громадських інтересів, і забезпечують заміну планування від досягнутого результату плануванням від поставленої мети.

Однак при аналізі застосування перерахованих інструментів виявилася ціла низка системних проблем, що повторюються з року в рік, а саме:

- хронічне недофінансування програм;
- відсутність в програмах кількісних показників та індикаторів їх ефективності;
- замовниками програм допускається неефективне та нецільове використання виділених бюджетних коштів. З року в рік залишається незнижуваним обсяг дебіторської заборгованості;
- державні та регіональні програми мають загальний характер, дублюють один одного і фактично є протоколи про наміри.

Крім того, типові проблеми, що ускладнюють реалізацію даних інструментів, зводяться до наступного: відсутність якісної нормативно-правової бази в регіонах; невирішені питання вбудовування процесу розробки і затвердження РЦП в бюджетний процес; проблеми якості регіональної інформації (необхідної статистичної звітності). Таким чином, потенціал системи цільових програм (і ДЦП, і РЦП), як інструмент інституціонального забезпечення залишається недовикористаним, а ефективність застосування зазначених інструментів – вкрай низькою.

8. Реалізація

8.1. Визначення набору заходів державного регулювання, які сприяють досягненню закріплених в стратегії цілей.

8.2. Формування організаційної структури управління реалізації

стратегії.

8.3. Визначення джерел фінансування:

державні кошти: субвенції, дотації, програми, що мають загальнодержавне значення (програми реструктуризації, конверсії, ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій та ін.);

власні кошти консолідованого бюджету регіону (податкові і неподаткові доходи);

власні кошти підприємницьких структур регіону;

власні кошти споживачів, зокрема вкладників банків, зацікавлених у розвитку конкретних галузей і підприємств. Споживачі повністю або частково беруть участь у фінансуванні проектів, конкретним результатом реалізації яких стане цікава їм продукція або послуги;

кошти зарубіжних інвесторів, міжнародних банків та інших фінансових організацій. Ці кошти повинні використовуватися на закупівлю нових технологій.

8.4. Стратегія повинна являти собою взаємовигідний договір сторін державно-приватного партнерства, зафіксований в офіційних документах (договорах про наміри, контрактах та інших), що підписується всіма його учасниками, які беруть тим самим на себе зобов'язання за його виконання.

9. Контролінг

Проводиться на всіх етапах стратегії шляхом:

9.1 Аналізу поточної ситуації;

9.2. Контролю за виконанням етапів;

9.3. Аналізу нових трендів, що дозволить своєчасно виявляти і ліквідувати недоліки;

9.4. Внесення необхідних змін і коригування цілей регіональної стратегії.

Контроль за реалізацією стратегії має стати спільною метою діяльності керівництва регіону, муніципальних утворень, керівників підприємств та інвесторів.

Обґрунтування методичного підходу до дослідження заявленої наукової проблеми дало можливість поглибити первинні уявлення

про стратегування та виявити на цій основі перехід від підведення під це поняття сукупності складних процесів зі стратегічного забезпечення розвитку (використання нового поняття як деякої загальної назви, девізу) до розкриття його змісту в контексті регіональних досліджень.

Розглянемо ідеологію стратегування регіонального розвитку [47, с. 26-28].

1. Стратегічний аналіз існуючих тенденцій розвитку території. Цей етап є найважливішою складовою частиною будь-якої стратегічної розробки.

2. Виявлення основних конкурентних переваг регіону. Для цього необхідно, по-перше, визначитися з головними перевагами конкретної території, основними сильними сторонами та позиціями, які потрібно підтримувати та мобілізувати, для того щоб в перспективі з'явилася можливість посилення даного регіону в економічному просторі країни, а, по-друге, акцентувати увагу на основних проблемах, «вузьких місцях», диспропорціях і загрозах, які ускладнюють ефективний розвиток економіки і соціальної сфери даного економічного простору.

3. Формулювання місії довгострокового розвитку території. На цьому етапі слід окреслити «образ майбутнього» регіону, до якого потрібно прагнути. У процесі формулювання місії повинна бути відображена глобальна «суперідея», на основі якої, беручи до уваги головні конкурентні переваги регіону, його слід перспективно позиціонувати в економічному, соціальному, політичному і культурному просторі країни.

4. Обґрунтування основних стратегічних цілей, пріоритетів, завдань і принципів. На цьому етапі важливо дотримуватися таких основних правил:

- цілі, завдання, пріоритети і принципи повинні логічним чином впливати з проведеного раніше стратегічного аналізу і виявлення основних конкурентних переваг даного регіону;

- вони повинні бути чіткими і конкретними, а також вимірюваними з використанням системи найважливіших індикаторів

стратегічного розвитку;

- межі головних стратегічних цілей повинні бути обмеженими;
- доцільне використання ієрархічного принципу формулювання стратегічних цілей, завдань і пріоритетів з виділенням центральної мети, далі – основних завдань, пріоритетів і принципів.

5. Здійснення прогнозу довгострокового соціально-економічного розвитку регіону та деталізація різних сценаріїв розвитку. Значимість даного етапу полягає в тому, що, по-перше, в стратегії з'являються конкретні кількісні параметри перспективного розвитку, а по-друге, він дає можливість оцінити наслідки реалізації альтернативних стратегій розвитку.

6. Формування блоку («портфеля») основних інвестиційних проектів, які будуть орієнтовані на реалізацію місії та основних цілей, пріоритетів і завдань перспективного розвитку. Сутність «портфельного» принципу полягає в тому, що інвестиційний блок довгострокової стратегії включає тільки ті інвестиційні пропозиції, які спрямовані на реалізацію визначених у стратегії цілей, завдань і пріоритетів (перш за все – цілей інноваційного розвитку регіону).

7. Підготовка пропозицій щодо формування основної управлінської політики, яка реалізує місію і основні регіональні, стратегічні цілі. Результатам територіального стратегічного планування, отриманим на попередніх розглянутих етапах, необхідно надати форму рекомендацій по реалізації основних управлінських політик (соціальної, інноваційної, інвестиційної і т.д.) і прив'язати до конкретних управлінських структур (міністерствам, департаментам).

8. Розробка пропозицій щодо інституційних умов і механізмів реалізації стратегії довгострокового регіонального соціально-економічного розвитку. Тут потрібно вийти за рамки інституційних перетворень одних органів державної влади, – потрібно врахувати інтереси і стратегічні позиції бізнес-спільноти та громадянського суспільства [78, с. 88].

Крім зазначених етапів, ефективне стратегічне управління в регіонах обов'язково має включати [159, с. 15]:

- здійснення моніторингу та контролю за реалізацією стратегії;

- періодичне (раз в 3-4 роки) коригування основних показників, індикаторів і, в разі необхідності, стратегічних пріоритетів з використанням принципу «ковзаючого планування»;

- розробка на основі регіональної стратегії більш конкретних програмних документів: середньострокових програм, регіональних цільових програм, а також територіальної схеми, схем районних планувань, стратегій і програм міст і адміністративних районів даного регіону. Тобто мова йде про поступове і поетапне формування в регіоні як суб'єкта багаторівневої і цілісної системи стратегічного управління, побудованого на єдиних методичних і методологічних принципах і підходах;

- коригування стратегії регіону та інших програмних документів на предмет їх відповідності останнім версіям регіональних або міжрегіональних стратегічних документів;

- побудова регіональних систем моніторингу соціально-економічної та екологічної ситуації в регіоні як інформаційної основи стратегічного планування та управління в регіоні.

Даний методичний підхід можна було б рекомендувати до використання в регіонах України. На жаль, в більшості існуючих на сьогоднішній момент стратегій розвитку регіонів цьому приділяється недостатня увага. Деталізація різних сценаріїв перспективного розвитку при здійсненні прогнозу довгострокового соціально-економічного розвитку регіону рідко прописується.

Суть і особливості регіонального стратегування як в цілому, так і його окремих елементів і, залежать від методологічних принципів регіонального стратегічного планування. Змістовна основа принципів регіонального стратегування визначається їх набором, використовуваним в конкретному регіоні.

Принципи державної регіональної політики повинні відображати стратегічні пріоритети сучасної України, бути адекватними сформованій моделі управління країною і реалізовувати мету забезпечення територіальної цілісності, забезпечення умов сталого розвитку і росту добробуту жителів країни та її регіонів. Основними принципами повинні бути системність самої політики і

програмної діяльності; її спадкоємність як в ідеологічному, так і в організаційно-управлінському аспектах; пріоритет національних інтересів і стратегічного цілепокладання України; субсидіарність і солідарність рівнів і гілок влади при реалізації регіональної політики; забезпечення бюджетної самодостатності і самостійності всіх рівнів влади; забезпечення регіональної безпеки і конституційних соціальних гарантій громадян на всій території країни; забезпечення узгодженості стратегічного і територіального планування; взаємоузгодження стратегічного і бюджетного планування.

До основних принципів слід віднести наступні принципи:

Принцип децентралізації – розглядається в сукупності з «централізацією», що є два різноспрямовані процеси. Наслідком гнучкого, збалансованого поєднання централізації і децентралізації стає підвищення ефективності управлінських дій, поява в регіональному співтоваристві зон спільної компетенції і взаємної відповідальності, партнерства, субсидіарності, подальшого взаємного делегування повноважень і перерозподілу функцій.

Принцип субсидіарності (від лат. *subsidiarius* — допоміжний) – організаційно-правовий принцип, згідно якому завдання повинні вирішуватися на найнижчому, найменшому або найвіддаленішому від центра рівні, на якому їх рішення можливе і ефективно. Ідея субсидіарності споріднена *децентралізації*. Цей принцип став часткою Права Європейського союзу як один з основних механізмів заборони централізації.

Принцип субсидіарності має два виміри: вертикальний і горизонтальний. Вертикальний вимір включає розподіл владних повноважень між рівнями влади в напрямі від місцевої влади до державної. Передача повноважень на вищий рівень управління, відповідно до цього принципу, може бути здійснена тільки за умови неможливості їх виконання на нижчому рівні.

Горизонтальний вимір охоплює процедуру розподілу повноважень між гілками влади на загальнонаціональному, регіональному або місцевому рівнях.

Принцип системності і ієрархічності – ідентифікованість

регіону як підсистеми мезорівня і як необхідності розробки і реалізації стратегії соціально-економічного розвитку регіону, яка повинна враховувати, з одного боку, стратегічні цілі державного розвитку, направлені на економічне зростання регіонів з урахуванням дотримання балансу інтересів країни і регіонів, а з іншого боку, балансу інтересів кожного окремого регіону з дрібнішими територіальними утвореннями, що входять до складу цього регіону (міст, районів, селищ і т.д.).

Принцип системності передбачає багатосторонню ув'язку зовнішніх і внутрішніх чинників і шляхів розвитку регіону [106, с. 50]. На підставі цього принципу формується система стратегічного управління.

Адекватність стратегії рівню розвитку регіону – диференційований вибір можливих напрямів регіонального розвитку і варіантів регіональної стратегії залежно від рівня (стадії) розвитку економіки регіону. При здійсненні вибору стратегії повинна враховуватися відповідність між реальною економічною ситуацією і поставленими цілями розвитку регіону. Згідно еволюційної теорії стадій розвитку економіки [143] виділяються:

- початкова стадія модернізації (індустріалізація);
- стадія ініціації експортно-орієнтованого зростання;
- стадія стимулювання прискореного розвитку (інноваційний розвиток);
- стадія розвиненого ринку.

Принцип державно-приватного партнерства і співпраці – зв'язок господарських стосунків з інституційними змінами, у тому числі зміцнення взаємодії органів державної влади, регіональних структур і суб'єктів бізнесу у формуванні сучасних напрямів і моделей розвитку регіону, узгодження інтересів держави, бізнесу і суспільства.

Принцип соціальної домінантності – розгляд будь-яких стратегічних рішень і будь-яких програмних документів регіонального і муніципального стратегічного планування і управління крізь призму досягнення головної мети – підвищення

рівня і якості життя населення, що проживає на даній території.

Принцип відвертості і інформаційної доступності – базується на відкритих інформаційних системах з безпосередньою участю мережевих структур цивільного суспільства, які доповнюють професійні управлінські і експертні структури.

Принцип інноваційності – передбачає не лише відповідне управління інноваційними процесами, регулювання і підтримку інноваційних змін в різних секторах економіки і соціальної сфери, але і акумуляцію нових знань усередині системи управління, систематичне здійснення організаційних, структурних, економічних і соціальних нововведень, пошук і впровадження нових систем і технологій управління, а при необхідності – проведення прогресивної трансформації, оновлення регіонального управління.

Сьогодні все більш актуальним стає *принцип наукової обґрунтованості* регіональної політики, планування, вироблення рішень, програм, проектів, концепцій (із застосуванням досягнень загальносвітового менеджменту), який украй необхідний регіональній еліті і якого дуже не вистачає в багатьох регіонах.

Найважливішим напрямком стратегування регіонального розвитку є *принцип розширення міжрегіональної виробничої кооперації*, співпраці регіонів України в рамках єдиного соціально-економічного, інформаційного, культурного, освітнього та інноваційного простору. Використання інструментів зонування території (створення різного роду спеціальних економічних зон, територій пріоритетного розвитку і т.п.), коли передбачається введення особливого режиму, який сприяє залученню на територію інвесторів, і який, в свою чергу, необхідно доповнювати методами поширення позитивних ефектів від розвитку таких зон на решту території регіону. Ігнорування цього принципу несе в собі загрозу наростання фрагментарності регіонального простору, посилення напруженості в міжрегіональній взаємодії. Не треба стимулювати конкуренцію між регіонами, а створювати умови для їх виробничої кооперації і співробітництва [10, с. 134].

В якості новацій в сфері стратегування соціально-економічного

розвитку регіонів слід відзначити наступні:

- документування спеціалізації територіальних підсистем регіону, що має істотне значення для стратегування розвитку муніципальних утворень і місцевих спільнот, дозволяючи прогнозувати на довгострокову перспективу дії державних органів та бізнес-структур;

- в стратегіях завдання та стратегічні цілі сформульовані з урахуванням місцевих конкурентних переваг, особливостей економічного, екологічного і соціального розвитку;

- в деяких регіонах розробляються схеми розміщення і розвитку продуктивних сил, що дозволяють здійснити поєднання функціональних, галузевих та територіальних аспектів реалізації стратегій;

- формування системи індикаторів, які адекватно відображають цілі та завдання стратегій соціально-економічного розвитку регіонів.

Однак в даний час найбільші правові, економічні та інституційні труднощі, пов'язані з реалізацією практики стратегування, виникнуть саме на рівні регіону і органів місцевого самоврядування. Саме тут накопичення економічних, інституційних та інших передумов ефективного стратегування поки ще не досягло тієї «критичної маси», яка перетворює документи стратегічного планування з чисто презентаційних матеріалів в реальні робочі плани діяльності регіональних і місцевих адміністрацій.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

3.1. Обґрунтування цілей та напрямків концепції стратегування соціально-економічного розвитку регіону

Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки характеризується затяжним виходом з трансформаційної кризи, динамічною нестабільністю та спонтанним характером процесу повільного відновлення зростання регіональних економічних систем. Недостатня увага до проблем управління регіонами в період переходу до ринкової економіки зумовила значну диференціацію соціально-економічного розвитку регіонів країни за умов зростання основних показників економіки та соціальної сфери України.

Все це породжує необхідність формування та реалізації ефективної регіональної соціально-економічної політики, яка враховує нові імперативи регіонального розвитку, зокрема, забезпечення стабільної конкурентоспроможності регіональних економічних систем, функціонування регіонів як повноцінних суб'єктів на міжнародних ринках тощо.

Така регіональна політика повинна базуватися на чіткому розумінні цілей, шляхів, механізмів трансформації регіональної системи та наявності необхідних ресурсів для її реалізації.

Однак на державному рівні до сьогоднішнього дня не сформована соціально-економічна політика регіонів як цілеспрямований вплив центру на регіони в інтересах комплексного та збалансованого розвитку самих територій, так і держави в цілому. У той же час рішення тих завдань, які стоять перед Україною – подолання бідності та прискорене економічне зростання, модернізація та реструктуризація економіки без урахування регіональної компоненти представляється невирішеними.

Нова роль регіону буде проявлятися в тому, що він стає не тільки об'єктом, але й суб'єктом розвитку, активно формує свої стратегічні цілі. Цьому процесу повинна сприяти розроблена Концепція стратегії соціально-економічного розвитку регіонів України як якісно новий підхід до розробки та реалізації стратегії регіонального розвитку на основі системної парадигми, яка, на відміну від традиційного стратегічного планування, передбачає взаємозв'язок всіх складових стратегічного процесу з використанням механізму державно-приватного партнерства та договірних відносин між владою, бізнесом і суспільством, узгодженість стратегічних цілей суб'єктів стратегії регіону та держави, а також ресурси для їх виконання.

При формуванні Концепції стратегії регіонального розвитку, як і при формуванні державної стратегії трансформації економіки регіону, необхідно виходити з цілей і напрямків цієї трансформації.

Основними цілями Концепції є:

- підвищення життєвого рівня населення регіону;
- підвищення обсягу виробництва конкурентоспроможної продукції;
- зростання продуктивності праці та зростання зайнятості населення;
- подолання незбалансованості природно-ресурсного та народногосподарського потенціалу регіону;
- вдосконалення його господарської спеціалізації;
- переведення реального сектора економіки в інноваційний режим функціонування з виходом на споживчі ринки товарів з високою доданою вартістю, придбаної в процесі виготовлення, обробки та доробки даного товару.

Концепція стратегії регіонального розвитку включає в себе наступні основні напрямки:

- забезпечення стабілізації соціально-економічного становища та переходу до стійкого зростання ВРП регіону;

- стимулювання зростання виробництва в реальному секторі економіки та підтримка пріоритетних галузей та господарської спеціалізації регіону;

- підтримка виробництва експортної продукції, реально та потенційно конкурентоспроможної на світовому ринку, експортноорієнтовані виробництва регіону;

- відновлення на принципах ринкової економіки основних відтворювальних пропорцій у народно-господарському комплексі регіону;

- розвиток та інвестиційне забезпечення виробництв, що забезпечують виробництво імпортозамінних видів продукції, а також стимулювання потреб на продукцію вітчизняних виробників;

- залучення інноваційного бізнесу в регіон в інтересах підвищення рівня його соціально-економічного розвитку;

- формування регіональних ринків у системі економіки регіону, насичення цих ринків товарами та послугами, що виробляються в регіоні, та формування конкурентного середовища на міжрегіональних товарних ринках;

- здійснення контролю за процесами роздержавлення та приватизації, ефективного управління державною власністю;

- реструктуризація банківської системи, вдосконалення системи регіонального оподаткування, ведення ефективної тарифної політики, розвиток регіональної інфраструктури фінансового ринку регіону тощо;

- розширення джерел фінансування соціальної сфери, вдосконалення механізмів соціального захисту населення, підвищення рівня та якості життя людей;

- зниження техногенного навантаження на екосистему регіону за рахунок оптимізації виробництва ресурсоємних галузей економіки регіону, створення системи екологічного моніторингу території, проведення заходів спрямованих на охорону навколишнього середовища та ін.

Концепція стратегії соціально-економічного розвитку регіону є економічною основою для формування ефективної регіональної стратегії. Основні етапи розробки Стратегії представлені на рисунку 3.1.

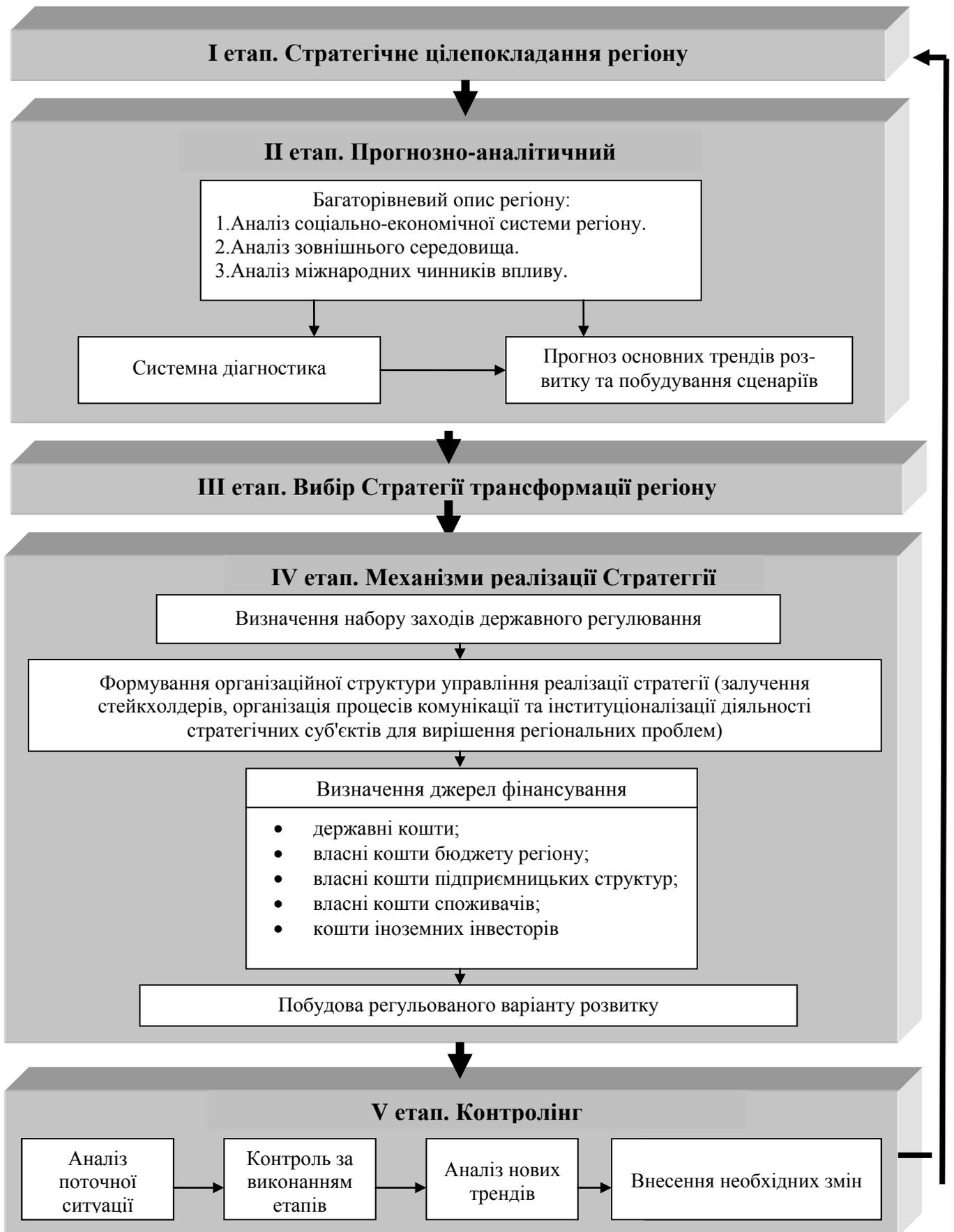


Рис. 3.1. Методична схема розробки Стратегії трансформації економіки регіону

І етап – Стратегічне цілепокладання регіону

Цільова складова будь-якої регіональної стратегії істотно впливає на успішність її реалізації. Саме цілі задають загальний вектор подальшого розвитку регіону.

Ціль – це деяке бажане майбутнє стану регіону, яке розглядається як соціально-економічна система. Але при цьому цілі повинні знаходитися в рамках можливостей і опиратися на релевантний контекст. Дуже часто система цілепокладання вибудовується в рамках складеного контексту без обліку майбутнього, і, тим самим, проектує в майбутнє всі недоліки існуючої системи.

Цілі, на відмінну від цільових установок, повинні мати характерні властивості, які в стратегічному аналізі називаються SMART-характеристикою. Це: ясність і точність (Specific), вимірюваність (Measurable), досяжність (Achievable), релевантність (Related), тобто співвідношення з стратегією та цілями регіону інтересів виконавців, а також обмеженість у часі (Time-bound).

Джерелами цілей регіону слугують узагальнені потреби, інтереси, наміри суб'єкта (суб'єктів) цілепокладання. Відображення цілей можна характеризувати як ідеальний і реальний вимір стану регіону [196, с. 25; 34].

На відміну від процесу формування корпоративних стратегій етап цілепокладання для регіону представляє певну складність через невизначеність суб'єкту стратегії, тобто тієї групи осіб, в чиїх інтересах ця стратегія складається. Для корпоративних стратегій – це, як правило, власники, топ-менеджери або акціонери. Саме ними виділяються необхідні ресурси і контролюється реалізація стратегії. У контексті формування регіональної стратегії це коло осіб значно ширше: це представники центральної та регіональної влади, керівники районного та міського масштабу, бізнес-еліта регіону, її корпорації, котрі переслідують різні цілі, як свої власні, так і цілі транснаціональних корпорацій, підприємницький сектор, представники тіньової економіки, а також представники громадськості та населення регіону, що мають свої власні інтереси.

Ключовим моментом формування стратегій, орієнтованих на реалізацію, є координація та узгодження дій всіх суб'єктів регіонального планування: компаній та влади усіх рівнів та об'єднання всіх необхідних для стратегічного планування позицій на основі достовірної інформації про їх наміри.

Цілепокладання в регіоні має здійснюватися зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), включаючи три основні групи ціленосіїв, які утворюють тріаду цілей: цілі населення – цілі ділової спільноти – цілі органів управління. На жаль, в даний час ця тріада слабо структурована та суперечлива.

Інституційною основою такої координації повинно стати державно-приватне партнерство (ДПП), рамки якого задані в Законі України «Про державно-приватне партнерство» [65], яке забезпечує баланс інтересів і соціальної відповідальності бізнесу та держави за допомогою таких інструментів взаємодії, як концесійні угоди, реалізація кластерної політики на регіональному та муніципальному рівнях управління, а також використання фінансових інститутів для залучення довгострокових інвестицій в пріоритетні сфери регіональної економіки.

Для забезпечення реалізації регіональної стратегії взаємовідносини сторін державно-приватного партнерства в процесі її формування мають бути зафіксовані в офіційних документах (договорах про наміри, контрактах та інших). Таким чином, договір «центр – регіон» має бути, принаймні, тристороннім, який буде представляти інтереси державної (центральної та регіональної) влади, бізнесу і населення. В ідеальному варіанті регіональна стратегія повинна являти собою взаємовигідний договір, що підписується всіма його учасниками, які приймають тим самим на себе зобов'язання по його виконанню (більш докладно механізм ДПП буде розглянуто в пункті 3.2).

Слід зазначити, що на сьогоднішній день в Україні немає жодної регіональної стратегії або програми, яка була б синтезом пропозицій, ініціатив, проектів влади, бізнесу, активної частини населення регіону в цілому і базувалася б на партнерських взаєминах і діалозі

всередині регіонального співтовариства.

Таким чином, стратегічне цілепокладання визначається необхідністю бачення довгострокової перспективи розвитку регіону з урахуванням забезпеченості необхідними ресурсами і на основі активізації наявного потенціалу для реалізації інноваційного типу розвитку.

Узагальнена схема стратегічного цілепокладання регіону представлена на рисунку 3.2.

II етап – Прогнозно-аналітичний

Формування Стратегії трансформації регіону має базуватися на комплексному, всебічному аналізі стану соціально-економічної системи регіону, умов і факторів, під впливом яких здійснюється її перетворення.

Однак, в силу складності регіональної соціально-економічної системи, для формування регіональної Стратегії, орієнтованої на реалізацію, цього недостатньо. Для цих цілей потрібно проведення системної діагностики, ситуаційно-трансформаційного аналізу всіх базових підсистем регіону, включаючи аналіз і оцінку таких потенціалів розвитку регіону, як ресурсно-сировинний, виробничий, фінансовий, трудовий (кадровий), інфраструктурний, інвестиційний, інноваційно-технологічний, зовнішньоекономічний, науково-освітній, підприємницький, управлінський, інформаційний, екологічний, соціальний, демографічний, культурно-етнічний та ін.

Такий аналіз повинен спиратися на диференційоване застосування сучасних кількісних і якісних методів стратегічного аналізу, таких як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, STEEPLE-аналіз, EPISTEL-аналіз, ABC-аналіз, метод SMART та ін. (Див. Додаток В).



Рис. 3.2. Схема стратегічного цілепокладання регіону

Також при цьому доцільно використовувати програмні комплекси, аналогічні комплексу «Стратегічна матриця регіону», яка розроблена російськими вченими [4] та успішно застосовується для оцінки основних факторів, що впливають на розвиток регіону, їх ієрархічних співвідношень, а також для оцінки потенціалу регіону та дослідження динаміки розвитку у часовому діапазоні (минуле – теперішнє – майбутнє). В рамках програмного комплексу «Стратегічна матриця регіону» аналізуються основні чинники розвитку регіону і оцінюються понад 600 приватних індикаторів (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Основні фактори, аналізовані в рамках програмного комплексу «Стратегічна матриця регіону»

Це, зокрема, наступні фактори:

1. Людський фактор: населення, його чисельність, щільність на території регіону, динаміка і структура трудових ресурсів за статевим та віковим складом, кваліфікаційними ознаками і т.д.

2. Природно-екологічний фактор: оцінка території та природно-географічні умови проживання, ресурси.

3. Економічний розвиток регіону: ВРП на душу населення, інвестиції в основний капітал, обсяги виробництва в реальному секторі, стан матеріально-технічної бази, рівень доходів населення, структура споживання, зовнішньоекономічна діяльність тощо.

4. Рівень розвитку інфраструктури: густота автомобільних доріг з твердим покриттям, протяжність залізничних шляхів, розвиненість аеродромної мережі, портова інфраструктура та ін.

5. Інноваційність регіону: дослідницький потенціал, патентна активність в регіоні, інноваційна діяльність підприємств тощо.

6. Фінансовий розвиток регіону: кількість фінансово-кредитних інститутів, кредитні портфелі банків, IPO, SPO підприємств та ін.

7. Рівень управління: власне досягнутий рівень управління оцінюється експертним шляхом, але при цьому вводиться поправочний коефіцієнт масштабу вирішуваних завдань (своєрідна зворотній зв'язок з іншими основними параметрами розвитку регіону).

Крім цього, в ході діагностики кожен регіон повинен оцінити ресурсні можливості територій-конкурентів для вигідного позиціонування себе на їх фоні, з поширенням інформації про свої конкурентні переваги серед «потенційних інвесторів», чиєї підтримки він домагається.

Результати системної діагностики регіону є основою для розробки прогностичних трендів розвитку і побудови сценаріїв.

III етап – Вибір Стратегії трансформації економіки регіону

Питання реалізації Стратегії трансформації регіону в значній мірі зумовлене деякими особливостями регіону (економіко-географічного положення, природи, історії, народонаселення, господарства, екології, транспорту, управління та ін.), Взаємозв'язком регіону з іншими регіонами у внутрішній системі країни, а також у зовнішньому середовищі – системі світового господарства.

Реалізація регіональної стратегії залежить від якості проведеної системної діагностики та адекватного вибору стратегії, що враховує

реальні можливості і наявні ресурси. Власне та чи інша стратегія є змістовним елементом системи стратегічного управління, яка повинна бути покладена в основу соціально-економічного розвитку регіону.

Стратегія являє собою траєкторію зміни інститутів і економічної політики, яка поєднує поточний стан з бажаним [143]. Виходячи з цього, Стратегію регіонального розвитку можна визначити як сукупність методів, інструментів, форм і процедур, що реалізовується системою управління соціально-економічним розвитком економіки регіону в інтересах досягнення поставлених цілей. При цьому Стратегія повинна максимально відповідати загальній та регіональній ринковій ситуації, так як значна диференціація спостерігається не тільки між регіонами України, а й всередині самих регіонів між цими адміністративно-територіальними одиницями, які розвиваються також нерівномірно.

Отже, вибір варіанта регіональної стратегії повинен бути диференційований залежно від рівня розвитку регіону та залежати від багатьох обставин, властивих кожному конкретному регіону.

Як показано в роботі [143, с. 137-149], стратегія стимулювання економічного зростання залежить від стадії розвитку економіки, внаслідок чого виділяються чотири стадії:

- 1) модернізація;
- 2) експортно-орієнтоване зростання;
- 3) інноваційний розвиток;
- 4) стадія розвиненого ринку.

На першій стадії істотний позитивний вплив на зростання національної економіки надає імпортоспоживання. У цих умовах держава повинна стимулювати імпорт інвестиційних товарів і технологій, обмежуючи тільки імпорт кінцевої продукції.

Для переходу на другу стадію необхідно подолати слабкість ринкової інфраструктури, низький рівень людського капіталу та технологічного розвитку шляхом заохочення експорту і обмеження імпорту. Тому найважливішим завданням стадії ініціації росту є вихід вітчизняних підприємств на зовнішній ринок. В процесі цього виходу

експортери змушені конкурувати з виробниками передових країн, а для цього вони повинні впроваджувати нові технології та методи управління. Експортна орієнтація перетворюється в найважливіший фактор розвитку економіки кожного регіону. В Україні стадія експортно-орієнтованого економічного розвитку ще не завершена (причому основою експорту є продукція сільського господарства, металургії та хімії, яка відповідає початковій стадії обробки), що гальмує перехід до стадії стимулювання прискореного розвитку, основою якої є політика інноваційного розвитку та активізації залучення інвестицій. При цьому важливо, щоб інвестиції направлялися саме в інноваційну сферу.

На жаль, програми стратегічного розвитку регіонів України не враховують того, що проведення економічної політики, спрямованої на інноваційний розвиток, неможливо без подолання відсталості промислового виробництва і структури експорту, так як технологічно відстале виробництво не пред'являє попиту на інновації високого рівня. Важливим в цих умовах стає політика запозичення технологій, основою складовою якої є зовнішня торгівля (як експорт, так і імпорт) регіонів.

Таким чином, вибір Стратегії трансформації соціально-економічного розвитку регіону повинен бути диференційований не тільки в залежності від рівня розвитку регіону, але в більшій мірі в залежності від рівня розвитку експорто- та імпортоорієнтованості регіону, а також на підставі інвестиційної та інноваційної привабливості.

На підставі глибокого аналізу існуючих в науковій літературі регіональних стратегій побудовано «Поле стратегій» (табл. 3.1), що включає безліч можливих напрямків регіонального розвитку, яке повинно бути основою для вибору Стратегій структурної трансформації регіонів (в круглих дужках вказано порядковий номер стратегії) [96].

Поле стратегій регіонального розвитку

Кри- терій виді- лення	Види стратегій	Коментарі
1	2	3
За типом системних компонентів регіону	1. Використання географічного положення та історії (1)	Розвиток туризму, створення брендів території, розвиток транзитної складової.
	2. Ресурсна стратегія (2)	Освоєння і експорт природних ресурсів із залученням іноземних інвестицій і подальшим використанням отриманих доходів для підвищення добробуту населення і розвитку ряду галузей, орієнтованих на внутрішній ринок.
	3. Розвиток інфраструктури (3)	Розвиток транспортної інфраструктури, реконструкція існуючих виробництв і створення нових в таких галузях як транспорт і зв'язок, житлово-комунального господарства, будівництво, торгівля. У світовій практиці ця стратегія використовується в основному для підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах досить стабільної економіки.
	4. Розвиток промисловості (4)	Скорочення неефективних виробництв, поглиблення спеціалізації, комплексний розвиток регіону.
	5. Підвищення ефективності управління (5)	Значною мірою являє собою управління розвитком. Розвиваються всі соціально-економічні об'єкти: комерційні фірми, органи держуправління, регіони, міста і держава. У процесі розвитку будь-який об'єкт може придбати нові риси в технічному, економічному, соціальному, функціональному, екологічному або будь-якому іншому сенсі.
	6. Розвиток людського капіталу (6)	Збільшення інвестицій в освіту і науку, підвищення попиту на висококваліфіковану робочу силу; підвищення рівня охорони здоров'я.
	7. Розвиток підприємництва (7)	Підтримка малого і середнього бізнесу.
	8. Маркетингова стратегія (8)	Визначення товарної спеціалізації регіону, яка досягається на основі вивчення порівняльної ефективності товаропотоків і пропозицій.
	9. Екологічна стратегія (9)	Рациональне розміщення промислового виробництва, що забезпечується попередніми екологічним обґрунтуванням проектів. Контроль за станом навколишнього середовища

1	2	3
	10. Соціально орієнтована стратегія (10)	<p>1.Зниження соціальної нерівності та посилення адресності соціальної підтримки.</p> <p>2.Підвищення ефективності соціальної допомоги та інших форм допомоги малозабезпеченим домогосподарствам.</p> <p>3.Забезпечення загальної доступності та суспільно прийнятної якості базових соціальних благ.</p> <p>4.Розвиток сфери санаторно-курортного лікування, дитячого відпочинку та оздоровлення.</p>
За зовнішньоекономічною політикою	1.Експортоорієнтована стратегія (11)	<p>Розширення самостійності регіонів у вирішенні конкретних питань ефективності ЗЕД, в поєднанні з загальнодержавним посиленням централізованих початків (чітких і дієвих норм і правил) і збереженні тісної взаємодії державних і регіональних органів влади. Повинна складатися з п'яти підстратегій:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження виробничих витрат. 2. Підвищення зовнішньоекономічної активності. 3. Створення ланцюжків доданої вартості в пріоритетних секторах регіональної економіки, що базуються на природних і штучних конкурентних перевагах. 4. Виділення і розвиток точок росту (зон, «коридорів»), які виступають в якості центрів формування регіональних виробничих кластерів, що дозволить консолідувати ланцюжки створення вартості в пріоритетних секторах економіки і створити умови для появи стратегічно значимих інновацій. 5. Удосконалення техніко-технологічної політики.
	2.Імпортозаміщуюча стратегія (12)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внутрішньоорієнтована – освоєння внутрішнього ринку виробничих і продовольчих товарів, в першу чергу, породжує структурні зрушення в економіці регіонів в напрямку їх подальшої індустріалізації. 2. Зовнішньоорієнтована – націленість на просування українських виробів на світовий ринок, здатна породжувати зрушення в структурі економіки в напрямку її постіндустріального розвитку.
	2.Стратегія міжрегіонального співробітництва та кооперації (13)	Створення єврорегіонів, консорціумів, корпорацій, ТНК, холдингів, СП та ін.

	2	3
За галузевою структурою	1. Стратегія спеціалізації (14)	Розвиток однієї базової галузі в регіоні з паралельним розвитком виробничої інфраструктури в умовах високих темпів економічного зростання.
	2. Стратегія диверсифікації (15)	1. Стратегія активної диверсифікації спрямована на створення багатогалузевого комплексу. 2. Стратегія пасивної диверсифікації спрямована на поступовий розвиток нових виробництв і галузей інфраструктури в умовах високих темпів економічного зростання
	3. Стратегія виживання (16)	Використовується для депресивних регіонів за активної підтримки з боку держави в умовах низьких темпів економічного зростання.
За типом інвестування	1. Залучення промислового капіталу (17)	1. Залучення великих промислових компаній. 2. Розвиток договірної спеціалізації (аутсорсинг). 3. Створення та розвиток відповідної виробничої інфраструктури. 4. Підготовка і пропонування інвестиційних майданчиків під розміщення виробництва. 5. Залучення трудових ресурсів відповідної спеціалізації і кваліфікації.
	2. Залучення торгового капіталу (18)	1. Залучення великих торгових, логістичних та сервісних компаній. 2. Розвиток франчайзингу. 3. Створення та розвиток відповідної торгово-сервісної інфраструктури (транспортні магістралі і термінали, торгові майданчики (біржі), інфраструктура послуг та ін.). 4. Підготовка і пропонування інвестиційних майданчиків під розміщення торгово-сервісних організацій (їх компактне розміщення в великих населених пунктах і формування центрів торгово-сервісних кластерів). 5. Залучення трудових ресурсів відповідної спеціалізації і кваліфікації
	3. Залучення фінансового капіталу (19)	1. Залучення великих фінансових, інвестиційних і банківських компаній (створення привабливих умов для фінансово-інвестиційної діяльності). 2. Створення і розвиток відповідної інфраструктури (телекомунікаційні технології та зв'язок, фондові біржі, переговорні майданчики). 3. Впровадження спеціальних режимів, що полегшують міграцію капіталу (аж до створення офшорів). 4. Залучення відповідних висококваліфікованих трудових ресурсів

1	2	3
	4.Залучення інтелектуального капіталу (20)	<p>1. Залучення науково-дослідних та інноваційних компаній, розміщення центрів НДДКР великих ТНК.</p> <p>2. Розвиток виробничої спеціалізації і міжнародного виробничого кооперування в області розробки і впровадження нових технологій та продуктів.</p> <p>3. Розвиток відповідної інфраструктури (науково-дослідні майданчики, телекомунікаційні технології, венчурні фонди, освітні установи та науково-виробничі центри та ін.).</p>
За інноваційністю	1. Мобілізаційна стратегія (21)	Забезпечення розвитку за рахунок мобілізації власних інтелектуальних і виробничих ресурсів.
	2. Створення інноваційної інфраструктури (22)	Створення бізнес-інкубаторів, технопарків, технополісів, кластерів, науково-технічних зон.
	3.Стратегія інтелектуальної кооперації(23)	Підвищення інтелектуального рівня за допомогою здійснення спільних проектів з іншими регіонами.
	4. Стратегія технологічної ніші (24)	Концентрація зусиль з розробки та виробництва особливих, виняткових технологій і продуктів на їх основі.
	5. Стратегія інтелектуального і технологічного лідерства (25)	Прагнення перетворити регіон в експортера інтелектуальних продуктів і технологій.
	6. Стратегія прогресивних технологій або передових рубежів (26)	Створення нових продуктів і технологій, формування попиту на них. Класичний приклад - комп'ютерна революція і інформаційні технології, батьківщиною яких стали США.
	7.Стратегія прориву (27)	Створення нових видів продукції, які випереджають сучасні зразки на 1-2 покоління. Базується на концепції «обігнати, не наздоганяючи», має селективний характер і здійснюється на базі інноваційних підприємств.
За типом домінуючого виробництва	1.Формування внутрішньорегіонального ринку (28)	Проведення цілеспрямованої регіональної політики з метою зміцнення і розширення господарських зв'язків усередині регіону, а також зростання їх різноманітності. У міру формування внутрішнього ринку напрямок експансії може переключитися на зовнішні ринки з метою підключення додаткових ресурсів економічного зростання. Такого роду стратегія може бути рекомендована регіонам, які мають власну сировинну базу, в яких видобувна і важка промисловість, виробництво ТНП і сільське господарство – відносно збалансовані, або є можливість зробити економічним драйвером

		розвитку економіки сільське господарство та житлове будівництво.
	2. Стратегія зовнішньої експансії (29)	Спирається на наявність в регіоні унікальних ресурсів, які володіють високим експортним потенціалом. При реалізації стратегії життєзабезпечення регіону здійснюється за рахунок активізації зв'язків із зовнішнім світом. Таку стратегію можуть здійснювати всі переважно видобувні регіони, а також, в деякій мірі, продовольчі регіони. Для її здійснення відповідні регіони потребують зняття обмежень на зовнішньоекономічну діяльність, в максимальній лібералізації торгівлі
	3. Пасивно-захоплююча стратегія (30)	Може здійснюватися регіонами, які не мають можливості, спираючись на свої власні ресурси, проводити стратегію експансії. Занадто сильні структурні диспропорції або відсутність достатніх потужностей для використання наявних ресурсів, нерозвиненість інфраструктури – всі ці причини можуть послужити основою для обрання такого роду стратегії.
За конкурентоспроможністю продукції	1. Стратегія лідерства в зниженні витрат (31)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Завоювання можливо більшої частки ринку. 2. Уміння забезпечувати загальний рівень виробничих витрат на більш низькому рівні, ніж у конкурентів. 3. Забезпечення випуску основного продукту на рівні вищої якості, з невеликим числом модифікацій, котрі приваблюють покупців. 4. Постійний пошук можливостей для зниження виробничих витрат без втрати рівня якості товарів, що випускаються. 5. Формування попиту на товар так, щоб можна було і далі проводити його з тими ж властивостями, при збереженні досягнутого рівня низьких витрат.
	2. Стратегія диференціації (32)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Завоювання можливо більшої частки ринку. 2. Здатність запропонувати покупцям щось відмінне від товарів конкурентів. 3. Розширений за видами випуск товарів з можливістю їх широкого вибору, з упором на рекламу. 4. Пошук нових способів кращого задоволення запитів покупців. 5. Наділення товарів усіма властивостями, які покупець готовий оплатити. Стягування із покупців преміальної ціни для покриття додаткових витрат на надання товару додаткових властивостей.

	3. Стратегія фокусування на вузькій ніші ринку (33)	1. Завоювання вузької ніші ринку, де потреби і переваги покупців суттєво відрізняються від інших учасників ринку. 2. Більш низькі витрати виробництва при задоволенні запитів даної ніші ринку або здатність запропонувати в ній щось спеціально адаптоване до їхніх запитів і смакам. 3. Зміна асортименту через відповідне задоволення особливих запитів покупців. 4. Індивідуалізація якостей товару у відповідність з особливими запитами покупців обраного сегмента ринку. 5. Акцентування унікальній здатності продавців на задоволення вкрай специфічних запитів покупців.
За типом ризику	1. Стратегія найбільшого гарантованого успіху (34)	Кращим вважається варіант рішення, для якого мінімальний (гарантований) виграш виявиться найбільшим.
	2. Стратегія найменшого можливого ризику (35)	Орієнтується на ситуацію, яка пов'язана з найменшим ризиком.
	3. Змішана стратегія (36)	Передбачає поєднання песимізму (обережності) і оптимізму (схильності до значного ризику), в безумовно заданій пропорції.
За тривалістю реалізації	1. Короткострокова (37)	Горизонт планування до 5 років
	2. Середньострокова (38)	Від 5 до 10 років
	3. Довгострокова (39)	Від 10 років і більше.

IV етап – Визначення механізмів реалізації стратегії

1. Визначення набору заходів державного регулювання, що сприяють досягненню закріплених в стратегії цілей.

В умовах ринкової економіки реалізація Стратегії трансформації економіки регіону повинна здійснюватися не стільки адміністративними методами, скільки нормативними та рекомендаційними методами.

До адміністративних методів відносять: надання індивідуальних податкових, монетарних і митних пільг, проведення конкурсів на поставку товарів для державних потреб і приватизаційних конкурсів, здійснення процедур банкрутства.

При використанні нормативних методів держава встановлює

сукупність нормативів – параметрів, що зв'язують одні економічні величини з іншими, які є обов'язковими для економічних суб'єктів, а також контролює їх використання. У господарюючих суб'єктів зберігається більша свобода дій, але при цьому держава в змозі змінити ставки, монетарні нормативи, нормативи розподілу доходу за рівнями бюджетної системи, нормативи заробітної плати, соціальні нормативи і т.д. При цьому необхідний диференційований підхід при оподаткуванні підприємств виробничого і невиробничого сектора, стимулювання товаровиробників, а також формування податкової системи, що заохочує процеси нагромадження по відношенню щодо юридичних та фізичних осіб.

Відмінною особливістю рекомендаційного методу є тісна взаємоув'язка стратегічних цілей суб'єктів стратегії регіону (влади, бізнесу, суспільства) і держави. Тому при визначенні набору заходів державного регулювання важливе формування інформаційної бази про стратегії, що реалізуються в регіоні.

2. Формування організаційної структури управління реалізації стратегії.

Стратегічні цілі, в залежності від змін зовнішніх і внутрішніх умов функціонування економіки, повинні піддаватися постійному коригуванню. Тому оптимальною організаційною структурою є програмно-цільова структура. Її особливістю є те, що створювані в її складі підрозділи мають подвійне підпорядкування – по вертикалі та по горизонталі, до них входять працівники різних департаментів і відділів органів державної влади. Саме ці структури вимагають найменшого ресурсного забезпечення та є найбільш економічними.

3. Визначення джерел фінансування.

На сьогоднішній день фінансування Стратегій розвитку регіону покладено на обласні державні адміністрації. У зв'язку з цим виникає необхідність фінансування щорічних програм соціально-економічного розвитку та цільових регіональних програм з інших джерел [179, с. 21].

Ресурси, що направляються на реалізацію стратегії розвитку регіону, можуть формуватися з таких джерел:

а) власні кошти консолідованого бюджету регіону (податкові і неподаткові доходи);

б) державні кошти: субвенції, дотації, програми, що мають загальнодержавне значення (програми реструктуризації, конверсії, ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій та ін.);

в) власні кошти підприємницьких структур регіону;

г) власні кошти споживачів, зокрема вкладників банків, зацікавлених у розвитку конкретних галузей та підприємств. Споживачі повністю або частково беруть участь у фінансуванні проектів, конкретним результатом реалізації яких стане продукція або послуги, які цікавлять споживачів;

д) кошти зарубіжних інвесторів, міжнародних банків та інших фінансових організацій. Ці кошти повинні використовуватися на закупівлю нових технологій.

4. Побудова регульованого варіанту розвитку.

Регульований варіант розвитку являє собою активний прогноз розвитку економіки і для його розробки необхідно, по-перше, для уточнення стратегічних цілей, а по-друге, він виступає засобом оперативного контролю в міру практичної реалізації основних етапів стратегії.

Максимальний успіх реалізації Стратегії трансформації економіки регіону досягається при одночасному виконанні комплексу умов [100, с. 430].

Перша умова – достатність потужності вихідного потенціалу регіону. Народногосподарський комплекс регіону початково повинен обов'язково містити критичну масу істотних елементів, на основі яких можна буде в розумні терміни створити необхідні виробничі ланцюжки і забезпечити реальний конкурентоспроможний вихід на ринки нової продукції, надання послуг інноваційного типу і т.п.

Друга умова – наявність у регіону реальних конкурентних переваг. При цьому в якості конкурентних переваг народногосподарського комплексу можуть виступати не тільки наявність на даній території сучасних виробничих потужностей і дослідницького потенціалу, а й економіко-географічне розташування

регіону, наявні на території природні ресурси, транспортні комунікації і т.д.

Третя умова – наявність досить ємних ринків збуту існуючої і перспективної продукції народногосподарського комплексу регіону. Відсутність таких реальних ринків неминуче призведе до стагнації розвитку виробничого комплексу регіону і, як результат, до не досягнення основних цілей економічного розвитку регіону, а саме таких як: вдосконалення господарської спеціалізації, вирішення найважливіших проблем регіонального розвитку та ринкових перетворень у господарському комплексі.

Четверта умова – наявність достатніх джерел фінансових коштів. Економічний розвиток регіону є досить капіталоємний процес, так як включає в себе переоснащення існуючих та створення нових виробничих потужностей, масштабне розгортання виробничо-орієнтованої науково-технологічної діяльності, інтенсивний розвиток інфраструктури. Необхідно також враховувати, що логіка успішного економічного розвитку регіону неминуче призводить до перебудови і розвитку не тільки базового для регіону науково-промислового комплексу, а й всього народногосподарського комплексу території, що веде до зростання потреби в фінансових ресурсах.

П'ята умова – наявність сильної підтримки економічного розвитку регіону з боку органів влади. Формування Стратегії трансформації економіки регіону являє собою складний і довгостроковий процес, протягом якого повинна реалізовуватися політика державних і місцевих органів влади, чітко відображена в нормативно-правових документах, стимулювання участі приватного, в т.ч. іноземного, капіталу в розвитку території та умови такого стимулювання, зобов'язання державних і місцевих органів влади щодо участі в економічному розвитку регіону. Принципово важливим є та обставина, що для успішного досягнення своєї мети політика органів влади різних рівнів повинна бути орієнтована на активну взаємодію та співробітництво, як між собою, так і з підприємницьким, в тому числі виробничим і фінансовим, сектором регіональної економіки.

В кінцевому підсумку здійснення Стратегії трансформації економіки регіону в перспективі вигідно всім:

- керівникам та працівникам усіх підприємств і організацій, так як реалізація виробленої конкурентоспроможної продукції забезпечить рентабельність виробництва і фінансову стійкість підприємств та організацій;

- муніципальним органам влади, так як зростуть відрахування до місцевого бюджету і підвищиться рівень зайнятості;

- обласним органам влади, так як зростуть відрахування до обласного бюджету і знизиться соціальна напруга;

- державним органам влади, так як знизяться, а в подальшому будуть повністю усунені дотації в регіон.

V етап – Контроль за реалізацією Стратегії (контролінг)

Протягом усіх етапів формування і реалізації Концепції стратегування соціально-економічного розвитку регіону необхідно здійснювати стратегічний моніторинг, який, як інструмент стратегування, повинен включати:

- оцінку рівня соціально-економічного розвитку регіонів залежно від їх функції в просторовій організації країни;

- оцінку діяльності регіональних органів влади по проведенню соціально-економічної, бюджетної та адміністративної реформ, збір інформації та аналіз стану нормативно-правової бази на регіональному рівні, оцінку реалізації регіональних програм соціально-економічного розвитку;

- моніторинг стану трудового, демографічного і міграційного балансів територій, розвитку етно-конфесійної співпраці в них.

Алгоритм розробки і реалізації Стратегії потребують оперативного контролінгу на всіх етапах шляхом аналізу поточної ситуації, контролю за виконанням етапів Стратегії, аналізу нових трендів, що дозволить своєчасно виявляти і ліквідовувати недоліки, а також вносити необхідні зміни в проходження етапів і, в разі необхідності, вносити зміни та коригування в цілі регіональної стратегії (див. рис. 3.1). Контроль за реалізацією Стратегії має стати спільною метою діяльності керівництва регіону, муніципальних

утворень, керівників підприємств і інвесторів.

До числа функцій, стосовно вичерпаності основного спектру призначень стратегічного моніторингу, можна віднести [178, с. 166]: інформаційну, аналітико-оціночну, контролюючу, прогностичну і коригувальну. На відміну від традиційного – стратегічний моніторинг, крім аналізу внутрішніх процесів, передбачає якісну оцінку зовнішніх тенденцій.

Інституційне оформлення суб'єкта регіонального стратегування може бути різним, носити багаторівневий характер і об'єднувати представників державних, регіональних і муніципальних органів управління (як ядра суб'єкта регіонального стратегування), інших суб'єктів управління і господарювання, основних регіональних бізнес-структур, представників зацікавлених громадських груп та інших стейкхолдерів, які мають стратегічні інтереси в розвитку регіону. Організаційно це повинні бути незалежні некомерційні організації (НКО), наприклад: Агентство стратегічного регіонального розвитку, Рада стратегічного планування та управління, Рада по стратегічному плануванню потенціалу розвитку регіону, Агентство регіонального стратегування, Регіональна експертна група, Рада представників муніципальних утворень та інші, які займаються розробкою стратегічних рішень, що передбачають висування таких цілей і стратегій розвитку регіону як об'єкта управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Сучасна економічна ситуація і завдання відновлення економічного зростання в Україні постійно диктують необхідність активізації трансформації економіки регіонів. Тому в цих цілях необхідно використовувати інструменти інвестиційно-інноваційної політики, державні та регіональні цільові програми, держзакупівлі та інші інструменти, узгоджувані з обмеженнями, накладеними вимогами фінансової стабілізації, станом природно-ресурсного потенціалу.

Для реалізації всіх заходів потрібне забезпечення стабільності

економічної політики країни в цілому, що виходить в свою чергу з прийнятою концепцією регіональної політики, спрямованої на забезпечення гарантій збалансованого і гармонійного розвитку регіонів України.

3.2. Державно-приватне партнерство як інструмент інституційного механізму реалізації процесу стратегування на мезорівні

Обмеженість фінансових можливостей місцевих бюджетів, управлінських новацій у начальника управління та департаментів органів місцевого самоврядування змушує вдаватися до застосування механізму державно-приватного партнерства (далі – ДПП), який зорієнтовано на консолідацію ресурсів (фінансових, матеріальних, інтелектуальних та ін.) публічного та приватного секторів національної економіки на шляху досягнення суспільно значущих результатів.

У контексті децентралізації, яка має місце в Україні та передбачає передачу повноважень та ресурсів на місця, посилюється актуальність дослідження тих можливостей, які відкриваються перед органами місцевого самоврядування завдяки реалізації механізму ДПП. Сьогодні голови органів місцевого самоврядування, у тому числі новопризначені старости добровільно об'єднаних територіальних громад змушені самотійно розв'язувати нагальні поточні проблеми соціально-економічного розвитку підпорядкованих їм громад. У першу чергу йдеться про послуги житлово-комунальної сфери, такі як постачання води, тепла, вивезення та утилізація твердих побутових відходів, утримання будинків та прибудинкових територій, а також про модернізацію системи надання соціальних послуг – управління школами та дитячим садочками, організація первинної медичної допомоги, забезпечення утримання та організація роботи будинків культури, клубів, бібліотек, стадіонів і т.д. Для цього

місцева влада має можливість скористатися перевагами механізму ДПП на шляху забезпечення збалансованого розвитку територіальних громад.

У деяких джерелах державно-приватне партнерство ототожнюють з приватизацією і трактують як її особливу форму – непряму приватизацію [223].

Відповідно до іншого підходу, партнерства знаходяться на межі державного і приватного секторів, не будучи ні приватизованими, ні націоналізованими інститутами. Це свого роду «третій шлях», за допомогою якого уряди знаходять політичні, по суті, форми поліпшення надання населенню суспільних (публічних) благ [214]. У цьому випадку в рамках державної власності відбуваються істотні інституційні перетворення, що дозволяють розширювати участь приватного бізнесу у виконанні частини економічних, організаційних, управлінських та інших функцій. Залишаючись власником, держава при цьому зберігає за собою і певний ступінь господарської активності.

Інші вважають, що державно-приватне партнерство – це і контрактація надання державних послуг комерційним підрядчиком і приватизація державних активів [5]. З нашої точки зору, ДПП слід відрізнити від приватизації в традиційному значенні цього слова, що передбачає передачу приватному сектору прав власності на підприємства або засоби виробництва. Особливістю державно-приватного партнерства є те, що права власності відносно об'єктів такого партнерства не передаються цілком приватному операторові.

Державно-приватне партнерство можна розглядати як особливу форму домовленості держави і бізнесу про «правила гри» за принципом «бізнес виграє, якщо виграє держава» [100]. Тобто бізнесу в схемах державно-приватного партнерства пропонуються пільги та переваги, а, отже, можливості для зростання його доходів в обмін на участь в розвитку об'єктів виробничої та соціальної інфраструктури, що перебувають у державній власності.

Світовий досвід функціонування державно-приватного партнерства дозволив виявити основні характеристики такої

співпраці: тривалість відносин між публічним та приватним партнером; збереження публічної форми власності навіть на споруджені приватним партнером об'єкти; можливість залучення приватним оператором до інвестування ресурсів з різних фінансових джерел, інколи, під державні гарантії; можлива участь держави чи органів місцевого самоврядування у якості співінвестора, з подальшим отриманням частки доходів; просування державою чи органом місцевого самоврядування громадських інтересів у переговорах з приватним партнером; чітке визначення функцій та зобов'язань обох сторін. Крім того, ДПП сприяє можливості зменшення бюджетних видатків на розвиток та запровадження нової інфраструктури; прискорення будівництва необхідного об'єкту, у порівнянні з термінами, якби інвестиції були винятково публічними; отримання доступу до запровадження передових технологій, розроблених чи придбаних приватними компаніями [7].

Переваги, які може дати партнерство між державним (муніципальним) і приватним сектором, наступні [100]:

- консолідація фінансових, кадрових та інших ресурсів, збільшення фінансових активів на території;
- більш ефективне сприяння розвитку території, інтенсифікація економічного розвитку;
- отримання більшої віддачі від програм розвитку території за рахунок розробки та впровадження інноваційних рішень;
- збільшення частки приватного сектору в міській економіці і розширення номенклатури товарів і послуг;
- зниження собівартості будівництва (оскільки в приватному секторі можливе об'єднання проектування з будівництвом об'єктів);
- зниження експлуатаційних витрат за рахунок скорочення операційних витрат і централізованих закупівель;
- збереження або підвищення рівня обслуговування завдяки залученню фахівців із самих різних областей;
- поділ ризиків між партнерами (партнер з приватного сектору, як правило, приймає на себе ризики, пов'язані з перевитратою коштів,

коливаннями кон'юнктури ринку, експлуатацією та обслуговуванням об'єктів);

- збільшення доходів державного та муніципального секторів;
- краща реалізація вартості активів;
- більш об'єктивні розрахунки вартості будівництва (оскільки в приватному секторі велику увагу приділяють зниженню витрат, точності кошторисів, іншими словами висувають вимоги жорсткіші, ніж у державному секторі).

Аналіз міжнародного досвіду державно-приватного партнерства дозволяє структурувати взаємодію бізнесу і держави по трьом різним векторам [158]:

- функціональний вектор – розвиток державно-приватного партнерства в областях, які визначають доступ підприємств до факторів виробництва і ринків: професійної освіти, технологій, капіталу через інститути розвитку, що підтримуються державою, як, наприклад, інвестиційно-інноваційні агентства, об'єкти соціально-економічної інфраструктури, агентства сприяння зовнішньоекономічній діяльності та ін.;

- галузевої вектор, який передбачає розробку галузевих планів державно-приватного партнерства на основі секторальної ідентифікації напрямків зростання і стримуючих зростання бар'єрів, аналізу та розробки заходів і пріоритетів щодо поліпшення бізнес-оточення в конкретних секторах економіки;

- регіонально-муніципальний вектор – розробка регіональних і муніципальних планів розвитку державно-приватного партнерства, планів розвитку окремих територіальних виробничих кластерів.

Слід зазначити, що ДПП має спільні риси з іншими формами розподілу функцій та передачі державою окремих функцій на виконання до сторонніх організацій, серед яких державні закупівлі, аутсорсинг тощо. Відмінною особливістю проектів ДПП є те, що їхня взаємовигідність базується на спільній зацікавленості партнерів у ефективному використанні суспільного ресурсу на всіх стадіях життєвого циклу проекту – проектування, будівництва та експлуатації.

Наведені характеристики державно-приватного партнерства дозволяють розробити схему такого співробітництва (рис. 3.4).



- 1 – угода про партнерство;
- 2 – встановлення тарифів, стандартів якості послуг, здійснення контролю;
- 3 – управління та експлуатація;
- 4 – передача досвіду, технологій та/або фінансових коштів;
- 5 – надання послуг;
- 6 – плата за послуги;
- 7 – дохід від здійснення діяльності;
- 8 – соціальний, екологічний, бюджетний ефекти;
- 9 – громадський контроль.

Рис.3.4. Схема партнерства державного та приватного секторів

При цьому захист державних та комунальних інтересів гарантується через інституційні основи, положення нормативних актів та укладених договорів.

У першу чергу, говорячи про можливості, які відкриваються завдяки ДПП перед територіальними громадами в умовах децентралізації, необхідно почати з можливих сфер такого партнерства. Через недостатність інформації відносно даного механізму, у голов органів місцевого самоврядування сформовано

враження, що сфера реалізації ДПП торкається виключно житлово-комунального господарства, і не може бути реалізована в освіті, медицині тощо. Натомість сфера застосування партнерських відносин між державою і бізнесом набагато ширша. Крім того, останнім часом вона ще більше розширюється. Розвиваються як самі форми партнерства, так і їх модифікації. Якщо раніше, наприклад, певні форми партнерства, зокрема концесія, застосовувалися відносно будівництва автострад, забезпечення населення централізованим теплопостачанням, то сьогодні вони розповсюдилися на такі сфери, як освіта, деякі види міського громадського транспорту. Тобто проекти, які реалізуються через механізми ДПП, поширюються зі сфери інфраструктури на сферу послуг. Іншими словами, ДПП формує підґрунтя для спільної відповідальності держави, громади й бізнесу за розвиток тих секторів, що мають пріоритетне значення для місцевої економіки, і світова практика застосування механізму ДПП є тому підтвердженням, вказуючи на доволі широкий арсенал можливих сфер його застосування.

Наприклад, йдеться про реалізацію інфраструктурних проектів (будівництво швидкісних автомобільних і залізничних доріг, метрополітену та аеропортів, шкіл і лікарень, стадіонів, будівництво нових та реконструкція зношених міських транспортних систем і об'єктів житлово-комунального господарства), гуманітарних проектів (підвищення якості освіти і охорони здоров'я), проектів щодо захисту навколишнього середовища (впровадження технологій альтернативної та відновлюваної енергетики), проектів в галузі сільського господарства (будівництво, експлуатація та управління іригаційними проектами, будівництво та експлуатація зернових терміналів, переробка відходів сільського господарства) та ін.

Наступним, не менш важливим моментом, який варто врахувати, говорячи про можливості ДПП у забезпеченні збалансованого розвитку територіальних громад, є питання законодавчої регламентації взаємовідносин державного та приватного секторів. У цьому контексті варто відмітити, що питання взаємодії державного та приватного операторів в частині ініціювання

партнерства, реалізації спільних проектів, моніторингу та контролю за їх перебігом повинні чітко регламентуватися на законодавчому рівні. Це дозволить забезпечити успішність та ефективність партнерської взаємодії.

В Україні організаційно-правові засади взаємодії державних та приватних партнерів визначені у головному законодавчому акті держави – Законі України «Про державно-приватне партнерство». Аналіз цього Закону виявив, що ним передбачено можливість укладання договорів не тільки державою (Кабінетом Міністрів України та уповноваженими ним центральними чи місцевими органами виконавчої влади або суб'єктами господарювання, що діють на основі державної форми власності), а й органами місцевого самоврядування та/або територіальною громадою. При цьому органи місцевого самоврядування зможуть самостійно вирішувати питання щодо визначення переліку об'єктів комунальної власності, відносно яких доцільно використовувати можливі форми партнерства з приватним партнером, а також умови проведення конкурсів.

Крім зазначеного, досить важливим є закріплення положень про загальні умови проведення конкурсів та укладання договорів у рамках державно-приватного партнерства з обов'язковим аналізом економічних та фінансових аспектів реалізації проекту, соціальних наслідків, аналізу ризиків, а також про державний контроль та державні гарантії. Серед гарантій звертають на себе умови про:

- недопустимість погіршення змінами до законодавства умов реалізації проектів у рамках партнерства,
- невтручання у діяльність приватного оператора з боку державних органів та органів місцевого самоврядування,
- збереження умов укладених договорів протягом усього строку їх дії тощо.

З нашої точки зору, це повинно сприяти розширенню інтересу приватних операторів до комунального сектору, оскільки в них з'явиться впевненість у можливості досягти очікуваних результатів.

Закон вказує на головні ознаки ДПП в Україні, визначає можливі сфери його застосування. Важливим є те, що Закон створює

правову базу для реалізації проектів ДПП в різних правових формах, не обмежуючись тільки концесійними угодами або договорами оренди. У цілому, на нашу думку, прийняття Закону – суттєвий крок до більш ефективного використання об'єктів регіональної інфраструктури та залучення додаткових інвестицій. Водночас він не позбавлений недоліків, зокрема відсутні чітко визначені механізми практичної реалізації проектів ДПП (наприклад, етапи реалізації проектів, вимоги до структури проекту, перелік питань, які вимагають обов'язкового узгодження на етапі укладання проекту, та тих, які можуть виникнути під час його реалізації).

Нині законодавчу базу розвитку ДПП становлять також Конституція України, Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, законодавчі акти України, серед яких:

- Закон України «Про угоди про розподіл продукції» від 14.09.1999 р. № 1039-XIV (зі змінами), який регулює відносини, що виникають у процесі укладення, виконання та припинення дії угод про розподіл продукції щодо пошуку, розвідки та видобування корисних копалин у межах території України, її континентального шельфу та виключної (морської) економічної зони;

- Закон України «Про концесії» від 16.07.1999 р., який діє в редакції від 08.07.2011 р., визначає поняття та правові засади регулювання відносин концесії державного та комунального майна з метою підвищення ефективності його використання і забезпечення потреб громадян України у товарах (роботах, послугах);

- Закон України «Про концесії на будівництво і експлуатацію автомобільних доріг» від 14.12.1999 р., який діє в редакції від 15.01.2009 р. № 891-VI, визначає особливості будівництва та/або експлуатації автомобільних доріг загального користування на умовах концесії;

- Закон України «Про особливості передачі в оренду чи концесію об'єктів централізованого водо-, теплопостачання і водовідведення, що перебувають у комунальній власності» від 21.10.2010 р. № 2624-VI, яким передбачено спрощений порядок

передачі в оренду чи концесію зазначених об'єктів, встановлення умов захисту капіталовкладень приватного інвестора.

Крім законів, окремі питання розвитку ДПП регулюються постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, положеннями та наказами центральних органів виконавчої влади, рішеннями місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Загалом лише на загальнодержавному рівні налічується кілька десятків нормативних актів, що безпосередньо регулюють питання ДПП.

У 2011-2012 рр. прийнято низку нормативних документів щодо методик і процедур, пов'язаних із реалізацією ДПП. Згідно цих документів, ще на етапі до підписання угоди про ДПП приватному партнерові потрібно пройти складні процедури узгоджень. Водночас, він не отримує від держави необхідних гарантій щодо виконання з її боку зобов'язань. Згідно затвердженого порядку, спочатку необхідно підписати контракт про ДПП та розпочати його реалізацію, а вже потім держава прийматиме рішення про надання фінансової підтримки, що не відповідає базовій сутності ДПП.

Таким чином, нормативно-правова база регулювання розвитку ДПП в Україні є дуже складною, багаторівневою, що в умовах високого рівня корупції створює ризики для ефективного використання цього механізму для активізації інвестиційної діяльності. Можна стверджувати, що це є одним із чинників відсутності реальних проектів ДПП, незважаючи на значну зацікавленість з боку потенційних приватних партнерів.

Існує також низка суперечностей у інституційному забезпеченні ДПП. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України є спеціально уповноваженим органом з питань державно-приватного партнерства. До його основних завдань віднесено формування та забезпечення реалізації політики у сфері ДПП. Міністерство проводить моніторинг ефективності діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у сфері ДПП, організовує перевірки виконання договорів, укладених у рамках ДПП [142].

Водночас, Державне агентство з інвестицій та управління

національними проектами України забезпечує реалізацію державної політики у сфері інвестиційної діяльності, ДПП та управління національними проектами, бере участь в укладенні та виконанні договорів концесії, інших договорів, забезпечує розробку та реалізацію проектів ДПП [141]. Окрім того, інші центральні органи виконавчої влади беруть участь у реалізації політики ДПП у відповідних сферах. Місцеві органи влади формують і забезпечують реалізацію політики розвитку ДПП на відповідному рівні управління. Така ситуація породжує дублювання функцій та виникнення суперечностей між органами влади.

Суттєвою перешкодою для практичного запуску інвестиційних проектів на засадах ДПП, особливо на регіональному та місцевому рівнях, є відсутність кадрового забезпечення із відповідним рівнем методологічної та методичної підготовки. Діяльність працівників структурних підрозділів, які відповідають за сферу інвестиційної діяльності, спрямована насамперед на перерозподіл бюджетних коштів, виділених на інвестиційну діяльність, а не на створення сприятливих умов для залучення приватного капіталу в реальний сектор економіки.

Тому доцільним вважаємо рекомендувати:

- внести корективи до навчальних планів вищих навчальних закладів, які готують спеціалістів для державного та муніципального управління через проведення спеціалізованих курсів щодо основ функціонування ДПП;
- забезпечити підготовку навчальних матеріалів із застосування форм ДПП в різних сферах економіки, таких як транспортна інфраструктура, житлово-комунальне господарство;
- запровадити програми підвищення кваліфікації працівників місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з питань впровадження ДПП у різних інфраструктурних галузях тощо.

Ознайомлення з українським законодавством у сфері ДПП та науковими напрацюваннями дослідників з даного питання дало змогу представити у загальному вигляді процес організації ДПП в нашій

державі в розрізі трьох етапів (рис. 3.5). При цьому варто відмітити, що їх деталізацію та особливі вимоги визначає державний партнер залежно від сфери та можливої форми ДПП, або державний та приватний партнер спільно.

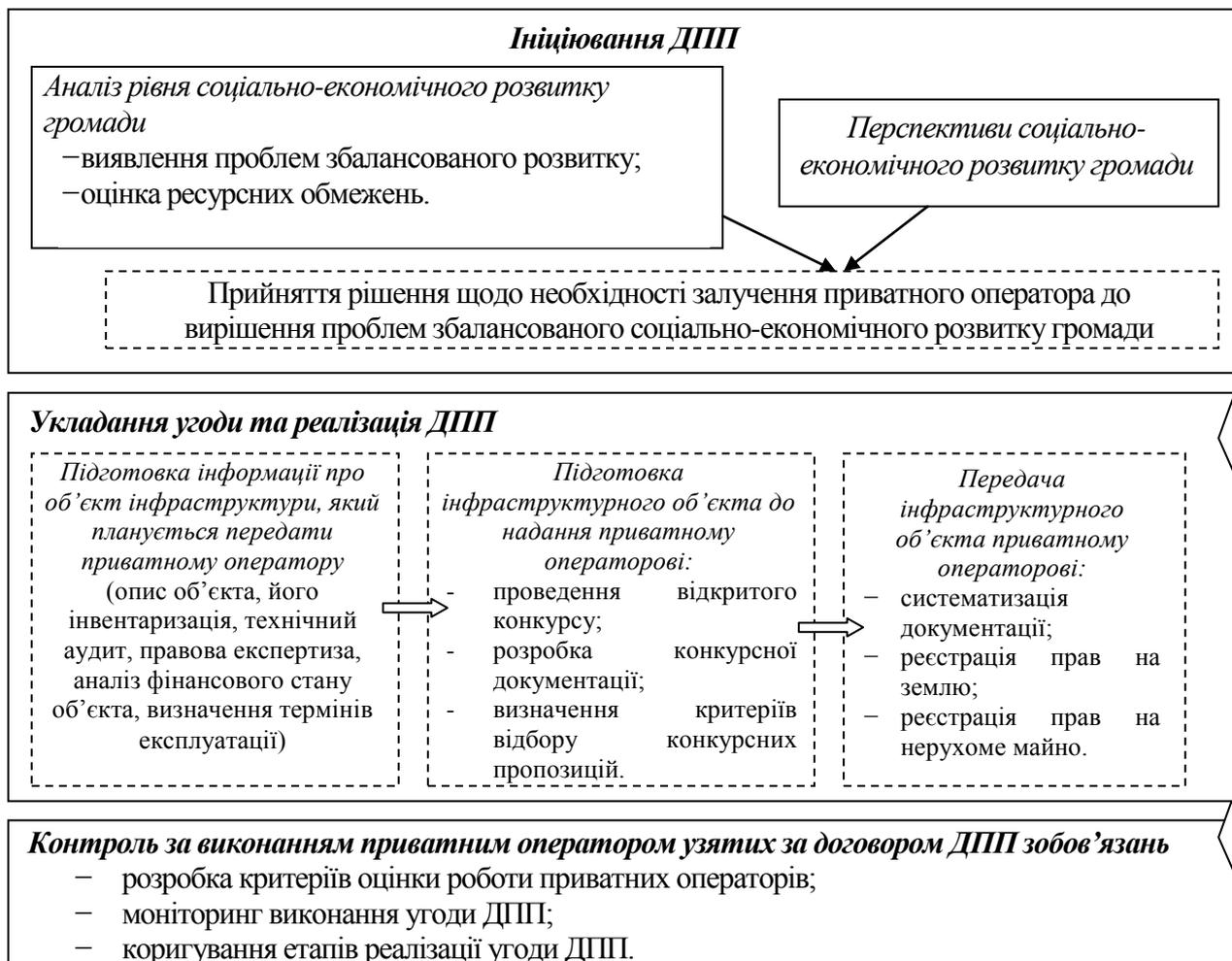


Рис. 3.5. Організація ДПП в Україні на місцевому рівні

На першому етапі, беручи до уваги результати аналізу поточного рівня соціально-економічного розвитку територіальної громади та прогнозні перспективи збалансованого розвитку, оцінюють можливості щодо партнерства державного та приватного секторів. Виявлені під час аналізу проблеми збалансованого розвитку територіальної громади вказують на сфери, в яких з огляду на ресурсні обмеження місцевих бюджетів варто застосувати механізм ДПП. Підставою для прийняття рішення можуть бути:

- незадовільний стан об'єктів інфраструктури;

- обсяг, структура, якість незадоволеного попиту на послуги, що аналізуються;
- потреба в нових об'єктах інфраструктури і ін.

Окрім того, приймаючи рішення щодо необхідності залучення приватного оператора до вирішення проблем збалансованого розвитку територіальної громади варто не лише оцінити потребу в таких проектах, але й визначитися з умовами виконання проектів ДПП, проаналізувати перешкоди залучення приватного оператора до надання публічних послуг, визначити фінансову модель партнерства, можливі ризики, очікування від реалізації проекту.

Другий етап стосується процедури укладання угоди ДПП. У свою чергу він передбачає три послідовні кроки: підготовку до проведення конкурсу, конкурсний відбір приватного оператора та систематизацію документації.

Перш ніж оголосити конкурс на укладання угоди ДПП необхідно підготувати детальну інформацію про об'єкт інфраструктури, який планується передати приватному оператору. Об'єктами аналізу є створення благ і надання послуг, фінанси, виробничі фонди, кадри й управління. За підсумками аналізу порівнюють фактичний стан зі станом минулих періодів та планом. Конкурсна процедура відбору проектних пропозицій (підготовка, організація та проведення конкурсу) та визначення переможця конкурсу – майбутнього приватного партнера у здійсненні ДПП, регламентується відповідною Постановою Кабінету Міністрів України, якою затверджено «Порядок проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної, комунальної власності та об'єктів, які належать Автономній Республіці Крим». Після визначення переможця відбувається систематизація усієї документації, що супроводжує угоду ДПП, визначаються умови на яких громадянам чи юридичним особам будуть надані земельні ділянки в рамках дії угоди, а також можливість отримання їх без торгів (конкурсів, аукціонів).

Третій етап передбачає процедуру контролю за виконанням

приватним партнером взятих на себе зобов'язань за угодою ДПП. На нашу думку, процедура контролю за реалізацією угоди ДПП з боку місцевих органів влади повинна включати ще на етапі укладання угоди: визначення плану контрольних заходів; узгодження плану заходів з приватним оператором, в управлінні якого знаходиться інфраструктурний об'єкт; визначення прав та обов'язків контролюючого органу; на етапі реалізації угоди: узагальнення результатів моніторингу проведених заходів; узгодження з приватним партнером заходів з усунення порушень (у випадку, якщо такі були виявлені).

Ключову роль в ініціюванні проектів ДПП, на нашу думку, повинна відігравати держава (в особі органів місцевого самоврядування як колективних представників інтересів територіальної громади), оскільки на органи влади, з одного боку, покладено зобов'язання забезпечити збалансований соціально-економічний розвиток територіальної громади, ефективне використання наявних ресурсів, з іншого боку, як слушно відмічають науковці, саме вони «здатні коректно формалізувати «дорожню карту» реалізації проектів ДПП» з урахуванням таких чинників, як наявний потенціал, ресурсні та законодавчі обмеження регіону, галузеві пріоритети, територіальна диференціація за рівнем розвитку, територіальне розміщення виробничих потужностей та ін. З метою забезпечення збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем, на нашу думку, проекти ДПП необхідно ініціювати під час стратегічного, територіального та галузевого планування. Дані проекти мають виступати складовою проектного забезпечення довгострокових планів і програм соціально-економічного розвитку територіальних громад, регіонів, держави, галузевих стратегій. Розробка проектів ДПП на цьому етапі дозволить не лише суттєво підвищити ефективність реалізації планів та програм соціально-економічного розвитку територіальних систем, але й сприятиме впорядкуванню взаємодії органів місцевого самоврядування та приватних компаній. Але для цього необхідно вдосконалити інституціональні умови, а також впровадити відповідні

процедури та інструменти механізму управління проектами ДПП у практику діяльності органів місцевого самоврядування. Виходячи з цього, необхідним є застосування методології проектного управління під час залучення приватних партнерів до управління об'єктами державної та комунальної форми власності.

Але у сучасних умовах України взаємодія між владою, бізнесом та менеджментом не сприяє успішній реалізації проектів, оскільки характеризується наступними особливостями: влада формує законодавче, політичне та економічне оточення проекту, надає різноманітні дозволи та здійснює контроль за ходом виконання проекту, проте не налаштована на своєчасне прийняття необхідних рішень; бізнес є джерелом та рушійною силою проекту, але найчастіше він зацікавлений не у самому проекті, а у його результаті (особливо, фінансовій вигоді), при цьому намагається отримати результат будь-якою ціною, навіть із порушенням правил; менеджмент забезпечує професійне управління проектом та найчастіше зацікавлений в процесах реалізації проекту та не відповідає за його фінансовий результат [177].

Підприємці відзначають такі перешкоди створенню, існуванню та розвитку бізнесу, які породжуються владою [158, с. 34]:

- витрати відкриття нової справи;
- витрати, пов'язані з проведенням перевірок контрольно-наглядовими органами;
- правова безвідповідальність чиновників;
- побори під виглядом «соціальної відповідальності»;
- виділення земельних ділянок та нежитлових приміщень, умови оренди, орендна плата, умови викупу орендованої нерухомості;
- проблема кредитування (особливо – малого бізнесу);
- збереження значної частки бізнесу в «тіньовому» секторі;
- проблема кадрів (низька правова грамотність дрібних підприємців, дефіцит кваліфікованих кадрів для середнього та великого бізнесу);
- низька консолідованість бізнесу у відстоюванні спільних інтересів.

Незважаючи на зазначене, вважаємо, що впровадження методології проектного управління для вирішення наявних проблем місцевого розвитку територіальних громад, особливо під час застосування різноманітних форм управління із залученням приватного сектору, дозволить не лише суттєво підвищити ефективність реалізації планів, але й сприятиме впорядкуванню взаємодії органів місцевого самоврядування та приватних компаній.

Виходячи з викладеного, необхідність застосування методології проектного управління під час залучення до місцевого розвитку територіальних громад, приватних партнерів не викликає ніяких сумнівів.

Це потребує забезпечення відповідного рівня знань у службовців виконавчих органів місцевого самоврядування та у самих приватних операторів, які братимуть участь у розробленні та управлінні подібними проектами. З цієї точки зору в Україні проблеми відсутні, оскільки на цей час налагоджена ефективна система отримання знань з управління проектами та сертифікації як індивідуальних менеджерів, так і організацій в цілому.

Сертифікацію виконує Українська асоціація управління проектами відповідно до розроблених Міжнародною асоціацією управління проектами «Основами професійних знань та системи оцінки компетентності проектних менеджерів» (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0. 2006) [28].

Складність проектів в рамках такого партнерства зростатиме від форми до форми: договори на виконання робіт – контракти на управління підприємством – оренда – концесія. Перш за все, це стосуються цілей, строків виконання та змісту проектів; різними будуть і етапи життєвих циклів проектів.

Найбільш простими є договори на виконання робіт (які не обов'язково повинні мати проектну форму) та довірче управління, оскільки вони є короткостроковими (3-5 років, іноді до 10 років) та існує можливість сформулювати конкретні кінцеві цілі із визначеними термінами їх досягнення.

Більш складними є проекти, які передбачають впровадження

орендних відносин із терміном реалізації від 10 до 30 років та, особливо, концесійних угод строком на 10-50 років. З нашої точки зору, незважаючи на те, що на момент розроблення подібних проектів цілі також є конкретними, проте, враховуючи великі строки реалізації, складність заходів, участь великої кількості учасників тощо, протягом реалізації таких проектів цілі та строки виконання етапів можуть коригуватися.

Пов'язано це із неможливістю передбачити всі можливі зміни у зовнішньому середовищі (наприклад, точно встановити тенденції розвитку міста, його майбутній виробничий потенціал, отже і обсяг попиту). Виходячи з цього, та враховуючи велику соціальну значущість, до таких проектів слід ставитися більш прискіпливо на стадії їх розроблення, яка на відміну від стадії реалізації, характеризується більш низькими витратами на можливі зміни та виправлення помилок.

Керуючись тим, що держава має відігравати ключову роль в ініціюванні проектів ДПП на органи місцевого самоврядування лягає й основна відповідальність у цьому питанні. При цьому, на нашу думку особливу увагу необхідно звертати на такі аспекти:

- оцінка альтернативних варіантів (зокрема, з проектом та без нього);
- здійснення прозорого конкурсного відбору приватного партнера;
- публічне обговорення суті проекту та його майбутніх результатів (у тому числі з метою створення сприятливих умов для реалізації проекту з боку місцевої громади);
- відповідність проекту Генеральному плану розвитку міста, іншим місцевим та регіональним програмам;
- забезпечення доступу до послуг для соціально незахищених верств населення;
- забезпечення соціального захисту, у тому числі на основі регламентування розміру та умов перегляду тарифів на послуги;
- забезпечення визначених якісних параметрів послуг;

- дотримання положень законодавства, галузевих норм (нормативів) та стандартів;
- визначення ролей сторін, розподіл функцій та обов'язків;
- справедливий розподіл ризиків, пов'язаних з виконанням проекту;
- визначення умов гарантій приватному операторові;
- можливість враховувати у проекті в рамках партнерства зміни у середовищі тощо.

Врахування зазначених аспектів повинно здійснюватися органами місцевого самоврядування постійно.

Для отримання більш чіткого уявлення про наслідки реалізації проектів ДПП, як з точки зору інтересів громадськості (територіальної громади), так і приватних підприємців, важливою є оцінка ефективності проекту партнерства державного та приватного секторів. Загальноприйнятими показниками ефективності проекту є чиста наведена вартість, внутрішня норма дохідності, термін окупності. Проте ці показники більше значення мають для інвестора, оскільки дозволяють визначити, якими будуть його доходи впродовж усього періоду існування проекту, а також за який період часу окупляться його витрати. Разом з тим відзначимо, що жоден із вищезгаданих показників ефективності сам по собі не є достатнім для схвалення його місцевою владою. Для органів місцевого самоврядування, що представляють інтереси територіальних громад, важливе значення мають результати оцінювання суспільної, соціальної, екологічної, бюджетної та економічної ефективності реалізації проекту. На нашу думку, саме у такому порядку, як показано на рисунку 3.6, повинен оцінюватися проект, що реалізовується органами місцевого самоврядування в партнерстві з приватним оператором.

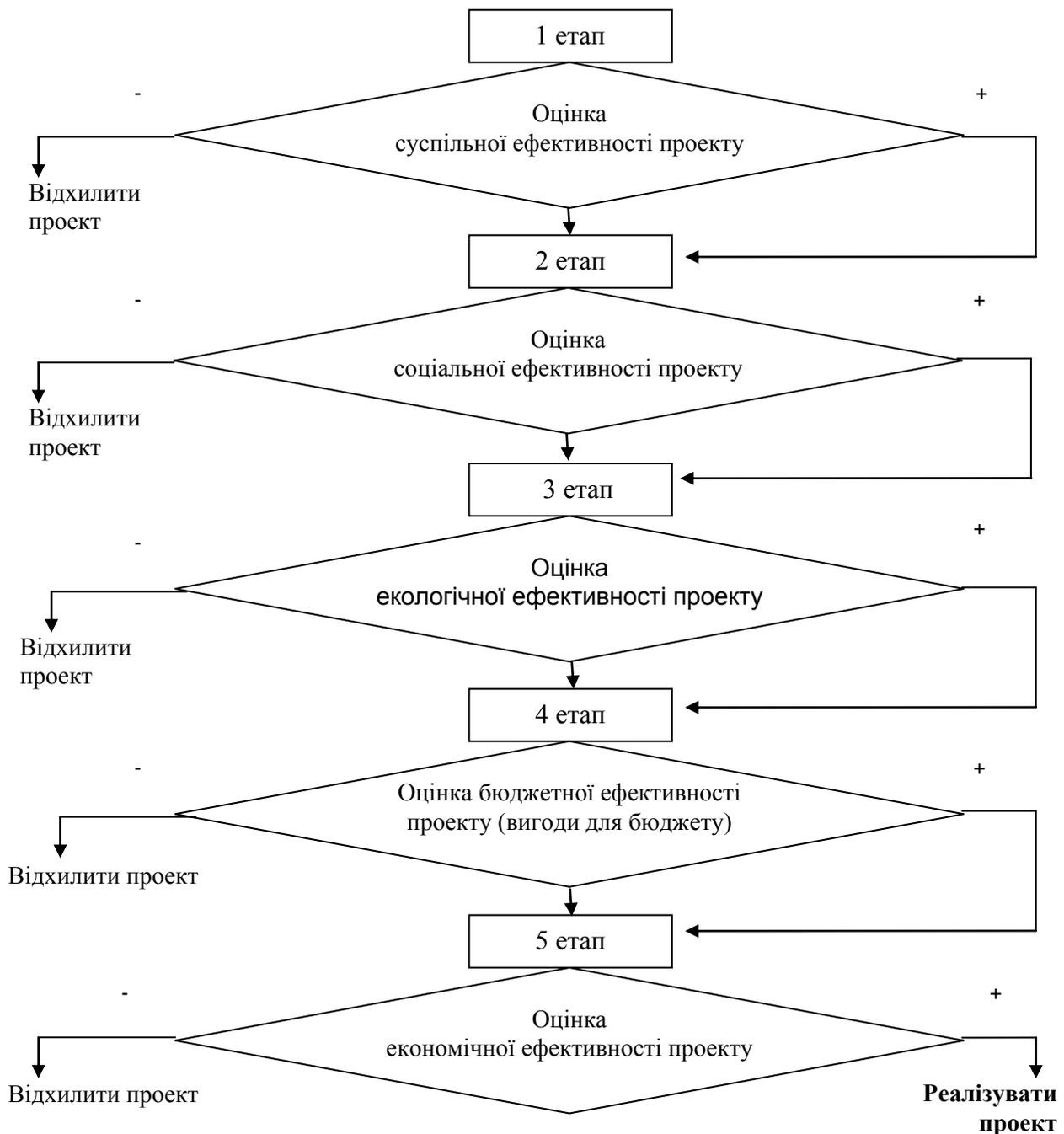


Рис. 3.6. Алгоритм оцінювання ефективності проекту ДПП з позиції державного оператора

Оцінка суспільної ефективності дозволяє надати відповідь на запитання: наскільки реалізація даного проекту корисна для окремої територіальної громади та регіону у цілому? Іншими словами, у межах цієї складової визначаються загальні вигоди, які несе реалізація проекту для суспільства. Наприклад, мається на увазі створення умов для стійкого і ефективного розвитку систем

життєзабезпечення міст, сіл, селищ; модернізація і розвиток комунальних систем; підвищення якості і надійності послуг, що надаються споживачам, установка додаткового технічного і програмного забезпечення щодо дистанційного моніторингу і контролю виробничих систем та ін.

Оцінювання соціальної ефективності реалізації проекту передбачає визначення рівня впливу на соціально-демографічні процеси, рівень життя населення, стан трудових ресурсів, якість трудового потенціалу тощо. Не менш важливим є досягнення певного екологічного ефекту.

Екологічна складова оцінювання повинна визначати рівень дії результатів реалізації проекту на навколишнє середовище, очікувані екологічні й пов'язані з ними соціальні, економічні та інші наслідки реалізації проекту. Результатом оцінки повинен стати висновок про те, чи є даний проект екологічно прийнятним і таким, що забезпечує стійкий стан навколишнього середовища.

Українською важливою є оцінка бюджетної ефективності проекту. Така оцінка повинна бути побудована на основі зіставлення бюджетних грошових надходжень і виплат.

Оцінювання економічної ефективності проекту має будуватися на визначенні впливу результатів реалізації проекту на рівень економічного розвитку регіону, рівень інвестиційної активності, інноваційності, тенденцій науково-технічного прогресу, без чого не можливий прогрес і подальше функціонування економіки.

Варто констатувати, що в Україні відношення до механізму ДПП неоднозначне. Деякі вчені бачать у цьому механізмі шлях до кардинальних позитивних змін в економіці регіонів і держави в цілому, інші вважають, що механізм може привести до чергового витрачання бюджетних коштів і державно-приватне партнерство може стати черговим перерозподілом публічних підприємств, а це, у свою чергу, приведе до різкого підвищення оплати на соціальні послуги населення і т.п. Підприємці побоюються посилення ролі держави і її вторгнення в сферу свободи конкуренції і перерозподілу ресурсів. В зв'язку з цим вони висловлюють думки відносно того, що

держава, оволодівши капіталом і новими технологіями приватного сектора, використовуючи адміністративний ресурс, може спричиняти тиск в механізмі взаємодії.

Успішний розвиток ДПП як механізму активізації інвестиційної діяльності та залучення приватних інвестицій у стратегічно важливі для регіонів сфери можливий лише за умови, коли буде забезпечено баланс інтересів держави і приватного інвестора. Правова форма здійснення ДПП повинна забезпечити для представника приватного бізнесу привабливість, безпеку вкладення коштів в державну, або муніципальну власність і реалізувати основну мету проекту, тобто розвивати ту сферу, яка стратегічно важлива для держави. Для цього держава повинна сприймати приватного інвестора як рівноправного партнера. Вимагаючи від нього виконання передбачених угодою зобов'язань, держава має, зі свого боку, гарантувати виконання власних зобов'язань в повному обсязі.

До ризиків та перешкод для успішного практичного впровадження проектів ДПП на даному етапі насамперед належать [199]:

- можливості неефективного управління з боку приватного партнера майном, наданим державним партнером для виконання умов договору, несвоєчасного введення в експлуатацію предмета договору та його невідповідності критеріям, передбаченим договором;

- невпевненість приватних партнерів щодо виконання своїх фінансових зобов'язань у довгострокових проектах через те, що держава не може гарантувати мінімальний обсяг споживання товарів або послуг та встановлення цін (тарифів) на товари, що виготовляються, або послуги, які надаються приватним партнером, на рівні, що відповідає економічно обґрунтованим витратам на їх виготовлення чи надання та забезпечує окупність інвестицій;

- відсутність у Бюджетному кодексі можливості гарантування компенсації збитків приватного партнера, пов'язаних з невідповідністю попиту на товари та послуги запланованим

показникам, невиконанням державою зобов'язань за договорами ДПП, відшкодуванням різниці в тарифах тощо;

- відсутність гарантій виконання фінансових зобов'язань щодо проектів ДПП на весь термін їх реалізації з боку держави, що пов'язано з щорічним затвердженням бюджету та корегуванням бюджетних програм;

- відсутність податкових і митних пільг для реалізації проектів ДПП, що знижує їхню привабливість для приватних партнерів за наявності таких пільг для інших форм державного стимулювання інвестиційної діяльності;

- можливість зміни нормативної бази, зокрема, внесення змін до податкового та регуляторного законодавства, зміни стандартів якості (підвищення вимог) до товарів і послуг, які надаються приватним партнером за умовами договору, що може спричинити істотну зміну умов участі приватних партнерів у проектах;

- відсутність впевненості приватного партнера у можливості рівноправного з державою захисту своїх інтересів у системі правосуддя, зокрема, можливості вимагати від держави виконання зобов'язань та компенсації понесених втрат через невиконання зобов'язань;

- відсутність гарантії отримання приватним партнером від органів виконавчої влади або органів місцевого самоврядування дозвільних документів та погоджень, необхідних для виконання умов договору, у тому числі отримання права користуватися земельною ділянкою, необхідною для виконання умов договору;

- наявність високого рівня корупції в органах влади, що призводить до подорожчання проектів ДПП для приватного партнера. Водночас можна стверджувати, що ця проблема не є принципово нездоланною. Зокрема, за умови запуску перших реальних концесійних договорів та належного виконання державою взятих на себе зобов'язань можна прогнозувати поступове здешевлення концесійних договорів до загальносвітових рівнів.

Серед інших проблем варто відмітити такі:

- втрата контролю над реалізацією проекту (можливість втрати контролю з боку місцевої влади повинна бути виключена на стадії укладання угод перед початком реалізації проекту);

- скорочення якості послуг (погано структуровані угоди можуть привести до неефективного надання послуг операторами, оскільки вони в першу чергу зацікавлені в отриманні прибутку, і можуть намагатися досягти цієї мети будь якою ціною);

- збільшення бюджетних витрат (при укладанні угоди важливо проаналізувати об'єктивні можливості бюджету, якщо це не буде зроблено це може призвести до підвищення витрат бюджету при наданні відповідних послуг всім споживачам).

Перелік ризиків, з якими можуть зіткнутися приватні оператори, як можемо бачити, є досить широким. Це означає, що вони повинні адекватно розподілятися між учасниками партнерства. Ризики повинні бути правильно оцінені, з тим, щоб звести до мінімуму погрози, пов'язані з реалізацією проекту. Не можна, зокрема, допускати ситуацію при якій, ризики будуть зосереджені тільки у однієї сторони (скажімо у підприємців), відповідальність повинна нести й інша сторона (місцева влада). Так, наприклад, за представником приватного сектору, можна закріпити ризики пов'язані з операційною, управлінською, фінансовою діяльністю, а ось політичні ризики і правові ризики, а також ризики пов'язані з непередбаченими обставинами слід закріпити за місцевою владою (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Ризики і розділення їх між партнерами

Ризики	
Приватний оператор	Місцева влада
<p>Ризики попиту, пов'язаний з невизначеністю поточних обсягів попиту на послуги.</p> <p>Ризик недоотримання доходу, пов'язаний з недооцінкою платоспроможного попиту споживачів</p>	<p>Політичні ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • адміністративні обмеження інвестиційної діяльності; • непередбачуваність політики місцевих органів влади; • відмова від неофіційних домовленостей;

послуг.

Неповнота і неточність інформації про підприємства-претенденти, фінансове становище і ділова репутація підприємств-претендентів.

Ризики фінансування проекту пов'язаний з недостатнім загальним обсягом інвестиційних ресурсів, необхідних для реалізації проекту.

Ризики проектування, пов'язані з недосконалістю підготовки бізнес-плану і проектних робіт.

Будівельні ризики, обумовлені вибором недостатньо кваліфікованих підрядників.

Екологічні ризики, пов'язані з різними екологічними катастрофами і лихами (повені, пожежі і тому подібне).

Виробничі ризики, пов'язані з можливим невиконанням інвестором своїх зобов'язань за договором із замовником (місцевими органами влади);

Комерційні ризики, що відображають не надійність майбутніх доходів за рахунок зростання цін на споживані ресурси і інших чинників.

Операційні ризики, пов'язані з неефективним фінансуванням поточних витрат на стадії експлуатації проекту, обуславлюваним високою питомою вагою постійних витрат в загальній їх сумі.

Експлуатаційні ризики пов'язані з якістю устаткування і виконаних будівельних робіт, а також сумісністю встановленого устаткування.

- зміна політичного керівництва на регіональному і місцевому рівнях;
- корумпованість деяких чиновників, внаслідок чого їх особисті інтереси стають визначальними при проведенні проекту;
- відсутність культури договірних відносин.

Правові ризики:

- недостатнє законодавчо-нормативне забезпечення процесів співпраці приватного і державного секторів;
- не розроблена процедура відшкодування витрат бізнесменів, у разі розірвання домовленостей;
- не прописана процедура виходу приватного інвестора з проекту;
- можливе введення нових податків;
- можлива зміна величини податків, що існують в галузі;
- можлива відміна податкових пільг.

Соціальні ризики:

- борги бюджетних підприємств і організацій;
- можливе залучення до участі в соціальних програмах місцевої влади.

Фінансові ризики:

- бюджетне недофінансування;
- недосконалість тарифо утворення.

Інфраструктурні ризики:

- недооцінка фізичного і технічного стану інфраструктури.

Проте ми вважаємо, що розподіл ризиків між партнерами не повинен здійснюватися на початковій стадії проекту, як свідчить зарубіжна і вітчизняна практика, це не приведе до позитивних результатів. Необхідно розбивати проект на окремі стадії реалізації і лише після цього розділяти ризики. При цьому способи мінімізації вказаних ризиків повинні бути в обов'язковому порядку прописані в договорі партнерства, що укладається між місцевою владою і приватним інвестором (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Способи мінімізації ризиків учасників державно-приватного партнерства

Ризики	Спосіб мінімізації ризику
Політичні ризики	<ul style="list-style-type: none"> страхування майна інвесторів від політичних ризиків; надання державною стороною гарантій, зафіксованих в договорі між сторонами
Правові ризики	<ul style="list-style-type: none"> чітке і однозначне формулювання відповідних статей договору; залучення для оформлення документів фахівців що мають практичний досвід в даній діяльності і висококваліфікованих юристів
Фінансові ризики	<ul style="list-style-type: none"> впровадження практики регулярного перегляду тарифу; забезпечення прозорості процедури затвердження тарифів; забезпечення відповідності структури тарифу реальним фінансовим потребам підприємств та установ
Інфраструктурні ризики	<ul style="list-style-type: none"> ретельна оцінка реального стану об'єкту інфраструктури, а також всій наявній технічній документації; експертиза проекту незалежними висококваліфікованими експертами
Ризики попиту	<ul style="list-style-type: none"> перегляд норм споживання послуг закладених в тариф; поступове вирівнювання величин фактичного і нормативного споживання послуг даної сфери
Ризик недоотримання доходу	<ul style="list-style-type: none"> проведення роботи із споживачами по повній і своєчасній оплаті виставлених рахунків
Неповнота і неточність інформації про фінансове положення і ділову репутацію підприємств-претендентів	<ul style="list-style-type: none"> розробка і строге слідування системі критеріїв при відборі підприємств претендентів

Ризики фінансування проекту	<ul style="list-style-type: none"> • можлива зміна схем фінансування проекту; • проведення експертизи витрат фахівцями в даному питанні; • включення у вартість проекту статей непередбачених витрат
Ризики проектування	<ul style="list-style-type: none"> • експертиза всіх проектних заходів; • включення у вартість проекту непередбачених витрат; • залучення фахівців високого рівня для проведення проектно-пошукових робіт; • контроль за реалізацією проекту
Будівельні ризики	<ul style="list-style-type: none"> • передбачення в договорі санкцій для підрядників за порушення своїх зобов'язань; • страхування будівельних ризиків: страхування порушень термінів будівництва, будівельно-монтажних робіт; після пускових гарантійних зобов'язань, будівельної техніки; устаткування будівельного майданчика; професійній відповідальності будівельників і архітекторів
Екологічні ризики	<ul style="list-style-type: none"> • включення в проект ефективної системи попередження аварій на об'єктах комунальної інфраструктури шляхом вдосконалення використовуваної технології виробництва і заміна її на екологічно безпечну; • регулярний контроль якості навколишнього середовища, що включає систематичну оцінку дії на екологію
Виробничі ризики	<ul style="list-style-type: none"> • детальні розрахунки (обґрунтування) і якісне прогнозування реалізації проекту; • запрошення висококваліфікованого персоналу, або додаткова підготовка того, що є; • чітке календарне планування і управління реалізацією проекту
Комерційні ризики	<ul style="list-style-type: none"> • ретельне опрацювання договорів на покупку необхідних сировини і матеріалів; • задіявання в команді управління проектом фахівців в даній сфері
Операційні ризики	<ul style="list-style-type: none"> • аудит і моніторинг діяльності; • розробка заходів по управлінню операційними ризикам
Експлуатаційні ризики	<ul style="list-style-type: none"> • отримання гарантій від постачальників устаткування про його надійність і сумісність; • страхування технічних ризиків.

Але, попри існування низки проблем, варто констатувати потребу у такому партнерстві, оскільки ці негативні явища можливі тільки у випадку, якщо проекти ДПП будуть погано структуровані, багато суттєвих моментів не знайдуть свого відображення в домовленостях з представниками приватного сектору. Для того, щоб уникнути цих негативів, необхідні висока кваліфікація представників

місцевих органів влади, відповідні закони та чітко прописані механізми їх реалізації. За таких умов можна розраховувати на позитивні наслідки ДПП. Сьогодні ж не вистачає методологічної бази. А щоб успішно вирішувати такі проблеми, потрібні достатньо жорсткі методичні правила того, як це робити. Крім того, така політика повинна розроблятися в результаті діалогу влади і бізнесу, в пошуку взаємно узгоджених позицій. У цьому і полягає сенс ДПП: органи влади визначають пріоритети, і в цьому випадку важливо, щоб вони були точно і чітко визначені і в найбільшій мірі враховували інтереси громадськості, а бізнес в даному випадку повинен сумлінно виконувати установки влади.

Ми згідні з думкою Гейця В. М. [39], який вважає, що «...механізм державно-приватного партнерства надзвичайно корисний та важливий для подальшого соціально-економічного розвитку України. Його запровадження цілком відповідає європейській практиці. Він дозволяє поєднувати інтереси бізнесу та держави, що сьогодні стає все більше необхідним. Перший крок повинна зробити влада, яка має показати свої пріоритети, гарантувати права учасників того чи іншого проекту та істотно мінімізувати ризики для інвестицій. Для державно-приватного партнерства найбільш перспективними є інфраструктурні проекти. Такі проекти зазнають менших ризиків, пов'язаних зі змінами ринкової кон'юнктури. Вони здатні приносити прибуток протягом довготривалого терміну. Крім того, інфраструктурні проекти є дуже капіталомісткими і вимагають величезної кількості погоджень та дозволів з боку державних органів. Тому бізнес, як правило, самотійно за них не береться. Втім, вони дуже потрібні підприємцям, оскільки покращують бізнес-середовище, слугують інтересам не однієї, а десятків компаній, цілим галузям та регіонам. Тому в цьому напрямі співпадання інтересів бізнес-спільноти та держави є об'єктивним, і розпочинати державно-приватне партнерство необхідно саме з таких проектів»

«В останні десять років Захід накопичив сотні прикладів подібної співпраці державних і приватних структур у вирішенні

комунальних проблем. В результаті створюється принципово нова культура відповідальності і професіоналізму. Треба визнати, що сьогодні більшість проектів модернізації комунального сектора потенційно є комерційно вигідними і привабливим для вкладень приватного капіталу. Але на цьому шляху стоять важкопереборні перешкоди з передачі приватному бізнесу основних фондів знаходяться в управлінні» [2].

Вважаємо, що інтереси територіальної громади в такому партнерстві повинні бути пріоритетом, і місцева влада повинна їх відстоювати, використовуючи вище згадані можливості. А вони сьогодні використовуються не в повному обсязі. Яскравим свідченням цього є той факт, що залучення приватного сектору досить довго відбувалося в умовах коли з боку держави не робилося ніяких заходів для визначення кваліфікаційних і фінансових вимог для тих операторів, які входять у відповідні інфраструктурні сфери. Адже якщо той або інший приватний оператор допускається на відповідний ринок, він повинен професійно і ефективно управляти інфраструктурою і розбиратися в фінансово-економічних, технічних, екологічних аспектах діяльності відповідних об'єктів. Зараз робляться певні кроки у цьому напрямку, але вони, вочевидь, є недостатніми. І представники бізнесу не винні, що така робота не проводиться. Але в загалі відмовлятися від інституту ДПП, що так добре зарекомендував себе у світі, не можна.

Для того, щоб державно-приватне партнерство могло бути реалізоване на рівні територіальних громад нашої держави, необхідним є формування низки інституціональних умов та змін, які, перш за все, пов'язані зі створенням законодавчої платформи для реалізації подібних проектів. У їх числі варто відмітити такі:

1) деталізація та доповнення вимог, яким повинні відповідати оператори, що бажають увійти в відповідні галузі, зокрема щодо доказів його фінансової забезпеченості, доказів його можливості здійснення діяльності з експлуатації;

2) впровадження проектної форми реалізації намічених планів;

3)обґрунтування органів місцевого самоврядування вибору форми залучення приватного сектора;

4)впровадження ефективної системи контролю з боку органів місцевого самоврядування, за виконанням приватними операторами поточних функцій та інвестиційних зобов'язань;

5)розробка вимог до системи звітності приватного оператора;

б)залучення до прийняття рішень щодо передачі інфраструктурних об'єктів приватному сектору громадськості, а також визначення періодичності та видів громадського контролю;

7)розробка і впровадження механізму визначення відповідальності представників приватного сектора за спричинення своїми діями або бездіяльністю збитків майну територіальних громад, і, навпаки, визначення у зв'язку з цим прийнятого для обох сторін механізму повернення вкладених коштів и т.д.

Необхідним є створення регіональних інститутів державно-приватного партнерства і зниження, таким чином, рівня прийняття рішень за регіональними програмами до рівня органів державної регіональної влади під контролем центральних органів. Як показує практика, саме регіони генерують основний попит на державно-приватне партнерство. «Добудова» регіонального та муніципального інститутів державно-приватного партнерства може сприяти зростанню його ефективності.

Необхідним є розширення можливих форм взаємодії держави і приватного партнера в частині надання держгарантій для інвесторів, тобто без прямої фінансової участі, а також відстроченої компенсації витрат інвестора на будівництво об'єктів інфраструктури, надання інвестору податкових пільг, земельних ділянок, субсидування частини процентної ставки за кредитами, передача в оренду або експлуатацію державного рухомого і нерухомого майна та ін.

Належним чином побудована та законодавчо регламентована партнерська система відносин між державою та приватними операторами дозволить залучати додаткові інвестиційні ресурси, оптимально розподілити ризики, відповідальність і винагороду між партнерами. У свою чергу, це сприятиме залученню до процесу

активізації місцевого соціально-економічного розвитку приватних інвесторів на умовах взаємовигідного співробітництва та соціального партнерства. За умови максимальної ефективності партнерських відносин активізуються надходження інвестицій що, забезпечать соціально-економічний та інноваційний розвиток громад у довгостроковій перспективі.

3.3. Науково-методичні рекомендації щодо вдосконалення системи регіонального стратегування

Існуюча структура управління регіоном в значній мірі ігнорує принципи публічного управління процесами, що відбуваються, особливо принцип спільного досягнення значущих публічних цілей на основі компромісу і узгодження інтересів учасників стратегування.

Об'єктом регіонального стратегування виступає регіон. У цьому випадку в якості об'єкта повинні виступати всі галузі та сфери життєдіяльності регіону, а також соціальні, економічні, екологічні та інституційні процеси, що протікають в межах регіону.

Суб'єкт регіонального стратегування в значній мірі визначається специфікою об'єкта і носить багаторівневий характер. Основними домінуючими суб'єктами системи регіонального стратегування виступають органи законодавчої і виконавчої влади регіону, які відповідають за розвиток регіону.

При цьому основним в організації діяльності суб'єктів в рамках системи регіонального стратегування повинні бути договори про соціальне партнерство між усіма стейхолдерами регіону – між органами законодавчої і виконавчої державної влади, об'єднаннями роботодавців, профспілками на регіональному та місцевому рівнях за участю наукової громадськості, НУО, громадських екологічних, релігійних та інших організацій.

Однак, якщо до розробки Стратегії трансформації залучаються певною мірою ще й представники бізнесу та суспільства,

представники експертного співтовариства, то на стадії реалізації їх реальна участь фактично припиняється.

Важливість триєдності стратегування регіональних стейкхолдерів по ієрархічних рівнях і їх взаємозв'язках полягає в наступному:

- в забезпеченні узгодженості напрямків, завдань і базових інтересів всіх ієрархічних рівнів управління в досягненні загальних цілей і завдань розвитку регіону;
- в деталізації загальнополітичних цілей і завдань розвитку в конкретиці їх вирішення програмно-цільовим методом при розширеній участі зацікавлених сторін;
- у виробленні механізмів, інструментів і регламентів реалізації програмних заходів стратегічного розвитку;
- в розвитку інститутів державно-приватного партнерства як базового елемента забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності регіону.

В даний час створення громадських, експертних інститутів при різних органах влади стикається не тільки з проблемами формалізму, а й рівнем професійних та особистісних характеристик їх учасників, мотивацією до відповідальної діяльності в складі таких інститутів. Тому елементом механізму реалізації Стратегії трансформації регіону є необхідність формування такої структури, як Регіональна експертна група з цього питання, з пред'явленням серйозних вимог до кваліфікації і професійного рівня її учасників, вирішення питань з мотивацією їх об'ємної складної діяльності.

В Регіональній експертній групі з реалізації Стратегії трансформації регіону повинні бути представлені всі стейкхолдери – як прямі, так і непрямі. Регіональна експертна група може брати активну участь в таких процесах, як дорожнє картування регіональної стратегії, формування публічної звітності, моніторинг реалізації стратегії. Це, зокрема, дасть можливість повноцінно управляти всіма процесами реалізації Стратегії трансформації регіону.

Принциповою особливістю регіонального управління є компетентність органів влади. В даний час вимоги до певних знань,

умінь, навичок, компетенцій і професійного досвіду закріплені в кваліфікаційних вимогах до посад, положеннях про структурні підрозділи, посадових інструкціях та інших документах. Однак ці знання і компетенції в основному орієнтовані на поточне, а не на стратегічне управління, що не дозволяє конкретним структурним підрозділам і посадовим особам вести роботу по реалізації стратегії на високому рівні навіть при наявності адекватної мотивації.

Крім того, існуючий рівень професіоналізму, відповідальності, мотивації до праці, прихильність етичним нормам, як державних службовців, так і всієї системи державного управління оцінюється досить низько як громадянами так і керівниками країни.

У зв'язку з цим, для реалізації Стратегії трансформації регіону потрібно формування нових компетенцій суб'єктів публічного управління в умовах невизначеності, високої складності і ризикованості, наприклад, комунікативних, підприємницьких, лідерських, інноваційних, мотиваційних компетенцій, компетенцій з управління конфліктами.

В даний час основні напрямки вдосконалення системи регіонального стратегування української економіки повинні бути пов'язані з подоланням таких основних проблем як [164, с. 166]:

- ✓ високий рівень соціально-економічної диференціації регіонів;
- ✓ відсутність якісної системи прогностно-програмних інструментів стратегічного управління на мезорівні;
- ✓ неефективність механізму координації проведення регіональної політики;
- ✓ відсутність конкретних інститутів для забезпечення стійкої реалізації Стратегії трансформації регіону [27, с. 22-23];
- ✓ відрив програм і планів від бюджетного планування;
- ✓ недофінансування прийнятих програм і проектів;
- ✓ складність узгодження напрямків і блоків стратегічних документів;
- ✓ домінування короткострокових тактичних питань і рішень над стратегічними;

✓ низький рівень відповідальності та виконавчої дисципліни [26, с. 145];

✓ високий рівень корупції, що збільшує нерівність доходів;

✓ значний розмір тіньової економіки.

Одним з головних проблемних аспектів стратегування регіонального розвитку продовжує залишатися реалізація прийнятих стратегій, їх втілення в життя в ході поточної управлінської діяльності органів державної влади та/або місцевого самоврядування. Якщо розробка стратегій та інших концептуальних документів, як правило, проводиться більш ретельно і з використанням інструментів публічного управління, то подальшій діяльності по їх реалізації приділяється набагато менше уваги.

В результаті найкращі стратегії ризикують залишитись формальними документами. З цього випливає, що реалізація Стратегії трансформації регіону вимагає наявності адекватного організаційно-методичного механізму, без якого сама розробка даного документа позбавлена практичного сенсу. Низький рівень реалізації розроблених стратегій пояснюється не тільки і не стільки низькою мотивацією державних службовців та інших залучених до процесу осіб, але і відволіканням уваги на поточні проблеми, недостатнім методичним опрацюванням методів та інформаційно-комунікаційних основ контролю та аналізу виконання стратегії.

Удосконалення системи регіонального стратегування складається, в першу чергу, в необхідності створення механізму цілепокладання системи регіонального стратегування, що відповідає реаліям часу, і пов'язано з необхідністю розвитку інститутів громадянського суспільства і ринкових інститутів в регіоні.

Науково-методичні рекомендації щодо впровадження механізму цілепокладання системи регіонального стратегування представлені нами наступним чином:

1. Впровадження моделі механізму цілепокладання системи регіонального стратегування ініціюється губернатором регіону.

2. Розпорядженням губернатора регіону формується робоча група, що складається з представників профільних підрозділів

адміністрації області, органу законодавчої влади регіону, органів місцевого самоврядування, представників бізнес-середовища, малого і середнього бізнесу, громадських організацій та об'єднань.

3. Згідно з розпорядженням губернатора регіону робоча група організовує виконання науково-дослідної роботи для визначення регіональної структури цінностей за основними соціально домінуючими суб'єктами і групами населення в контексті соціального, екологічного, економічного та інституційного розвитку регіону і формування робочого органу регіонального стратегування в формі вертикально інтегрованої структури.

4. Регіональна структура цінностей вноситься губернатором регіону на затвердження до органу законодавчої влади регіону.

5. Затверджена органом законодавчої влади регіону структура цінностей фіксує інтереси і забезпечує баланс інтересів регіональних стейхолдерів і груп населення. На цій підставі робоча група, створена за розпорядженням губернатора, розробляє проект робочого органу регіонального стратегування в формі вертикально інтегрованої структури. У проекті регламентується порядок діяльності і фінансування його роботи. Робочий орган регіонального стратегування підпорядковується губернатору і звітує перед законодавчим органом влади регіону. Рекомендована форма – Агентство регіонального стратегування.

6. В рамках робочого органу регіонального стратегування виділяється група цілепокладання. У роботі групи цілепокладання можуть бути задіяні фахівці органів влади, бізнес-сектора, громадських організацій та об'єднань, пов'язаних з проблематикою розвитку регіону.

7. Методика формування і моніторингу цілей розвитку регіону затверджується законодавчим органом влади регіону [160, с. 25].

Вибудовування системи регіонального стратегування дозволить вирішувати такі конкретні завдання:

- формування управлінської команди з проектним мисленням і здатністю компонувати і реалізовувати проекти розвитку території;
- проведення поглибленого всебічного аналізу соціально-

економічного потенціалу розвитку регіону, а також міжрегіональної взаємодії;

- розробка збалансованої системи показників розвитку регіону та муніципальної освіти;

- формування системи взаємопов'язаних проектів комплексного розвитку регіону, які забезпечують досягнення збалансованої системи показників і ранжируваних в системі просторовотимчасових координат;

- забезпечення умов для всебічного залучення соціуму і бізнесу в проектну діяльність;

- інвентаризація наявних інструментів розвитку регіону (вільні економічні зони, індустриальні парки, інноваційні кластери та ін.) на ініціювання нових;

- вибудовування інституційного середовища, що забезпечує формування та реалізацію проектів розвитку;

- налагодження механізмів інтеграції та консолідації ресурсного потенціалу регіону відповідно до тимчасових і просторових пріоритетів розвитку; вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства;

- формування єдиного інформаційного середовища, що забезпечує прозорість формування і реалізації проектів розвитку макрорегіону, регіону та муніципальної освіти.

Також необхідно відзначити, що в реаліях сьогодення відбувається трансформація регіонального стратегування: з'являється новий компонент процесу стратегування – форсайт – як «формування стратегічного бачення розвитку», який передує «опрацюванні системи реалізації стратегії».

Виділяються два аспекти форсайта:

- 1) «змістовний», як «сценарне прогнозування соціально-економічного розвитку, що визначає можливі варіанти розвитку економіки, промисловості, суспільства [108, с. 53-54];

- 2) «організаційно-діяльний і процедурний», як процес, в який втягуються виконавча і законодавча влада всіх рівнів, бізнес як великий, так і дрібний, наукові та експертні співтовариства,

громадянське суспільство, засоби масової інформації [57].

Всі ці моменти повинні знайти відображення, як при підготовці документів стратегічного планування, так і в процесі досягнення стратегічних цілей розвитку регіону.

Здійснення структурних перетворень економіки регіону вимагає активізації ролі держави в здійсненні регіональної політики розвитку [99]. Застосовуючи пропонований нами підхід до формування стратегії розвитку регіональних соціально-економічних систем до конкретного регіону – Одеської області, виділимо пріоритетні напрямки його структурної трансформації.

Промисловий сектор економіки Одеського регіону, незважаючи на досягнуті за останній час темпи зростання виробництва, в перспективі може зіткнутися з двома основними проблемами: ресурсними обмеженнями і низькою конкурентоспроможністю товарів.

Зростаючу значимість рішення саме цих проблем підкреслюють такі об'єктивно посилюючі свій вплив процеси, як зростання витрат в енергоємних і ресурсоємних галузях промисловості, підвищення тарифів на продукцію природних монополій, скорочення кількості імпортозамінної продукції місцевих виробників.

У зв'язку з цим стратегічною метою державної політики в промисловості є збільшення ефективності діючих підприємств та підвищення якості продукції місцевих виробників.

Основними напрямками реалізації промислової політики повинні стати:

- реконструкція та модернізація підприємств. Особливо важливим тут є не відновлення застарілого обладнання на старій технологічній базі, а перехід до технологій нових технологічних укладів;
- створення і динамічний розвиток регіональних економічних комплексів з повним циклом переробки, які мають конкурентні переваги. Цей напрямок повністю відповідає закономірності розвитку галузевої структури промислового виробництва, що характеризується випереджаючим зростанням обробної промисловості;

- конверсія підприємств ОПК, головною метою якої є переорієнтація частини виробничого і кадрового потенціалу оборонних підприємств на виробництво цивільної продукції, в тому числі збільшення випуску наукоємної продукції, що йде на експорт, і товарів широкого вжитку;

- підвищення інноваційної активності та розвиток виробництв наукоємної продукції з метою підвищення загального експортного потенціалу як Одеської області, так і держави в цілому;

- збереження існуючого науково-технічного і кадрового потенціалу. Для цього необхідно в повній мірі використовувати накопичений досвід в області наукових фундаментальних і прикладних досліджень та впровадити результати останніх в серійне промислове виробництво;

- впровадження сучасних стандартів і технічних вимог до продукції, що випускається;

- освоєння і впровадження нових енергозберігаючих технологій;

- підтримка ефективного власника, що виробляє конкурентоспроможну продукцію через створення умов і механізмів проведення державної політики, підтримки і розвитку пріоритетних виробництв промислового і сільськогосподарського спрямування;

- збереження частки збиткових підприємств через проходження процедури банкрутства і передачі їх ефективного власнику, а також системи персональної відповідальності керівників.

В агропромисловому секторі економіки Одеської області спостерігається ряд позитивних змін. Однак, незважаючи на зростання виробництва, невирішеним залишається ряд проблем.

У фінансовому оздоровленні потребують більшість сільгоспвиробників. Необхідно сформувати систему кредитно-фінансового обслуговування сільського господарства, створити умови для концентрації землі і капіталу в руках ефективних виробників, провести технологічне переоснащення аграрного виробництва.

Стратегічна мета аграрної політики – створення ефективного агропромислового сектора економіки, здатного забезпечити

внутрішні потреби регіону в основних видах продовольства і сільськогосподарської сировини, перш за все на основі збереження і переробки сільськогосподарської продукції, перетворити сільгосптоваровиробника в кредитоспроможного і інвестиційно-активного суб'єкта ринкової економіки.

Основними напрямками агропромислової політики повинні стати:

- проведення інвентаризації сільгоспугідь і структурної реорганізації АПК шляхом внутрішньогалузевої спеціалізації і кооперації, розвитку дрібнотоварного виробництва та сприяння зайнятості населення в селі;

- впровадження механізмів ринкового обороту землі при збереженні державного регулювання її цільового використання;

- фінансове оздоровлення АПК, в тому числі за рахунок реструктуризації заборгованості бюджетів усіх рівнів;

- проведення кредитно-фінансової політики, стимулюючої раціональне використання землі, інтеграцію машинобудівних і сільськогосподарських підприємств (виробництво техніки, обладнання, запасних частин);

- створення агрофірм, малих переробних комплексів і лізингових компаній для підтримки сільського виробника, як основи гнучкого високорентабельного малого аграрного бізнесу;

- стимулювання виробничої і організаційної інтеграції сільгоспвиробників і переробної промисловості, створення аграрних концернів з повним циклом;

- здійснення держпідтримки ефективно працюючих сільгоспвиробників, розвитку соціальної та виробничої інфраструктури в сільській місцевості (енергозабезпечення, транспортні комунікації і засоби зв'язку, будівництво житла);

- активна підтримка і сприяння налагодженню співпраці сільгоспвиробників з науково-дослідними установами в сфері розробки та впровадження науково-обґрунтованих систем ведення сільськогосподарського виробництва, спрямованих на більш повне використання наявних виробничих ресурсів, збереження екологічної

рівноваги, створення нових сортів і технологій вирощування сільськогосподарських культур, вдосконалення селекційно-племінної роботи;

- з метою підвищення стійкості сільськогосподарського виробництва, збереження родючості ґрунтів, підвищення культури землеробства повинні реалізовуватися цільові програми з агрохімічного забезпечення сільського господарства регіону, розвитку селекції і насінництва сільськогосподарських культур, вдосконалення структури посівних площ, створення міцної кормової бази.

В сфері *розвитку малого і середнього бізнесу (МСБ)*, незважаючи на зростання чисельності зареєстрованих малих підприємств, в масштабах регіону залишаються незначними як обсяг коштів, залучених на їх розвиток, так і частка бюджетних надходжень від МСБ.

Тому стратегічною метою державної політики в сфері малого і середнього підприємництва повинна стати реалізація потенціалу МСБ, як найбільш динамічного сектора економіки регіону, здатного не тільки вирішити проблему зайнятості робочої сили, що вивільняється в ході структурної трансформації економіки, а й в перспективі значно поповнити обласний бюджет.

Для цього основними напрямками регіональної політики в сфері підтримки та розвитку підприємництва слід вважати:

- розробка програм розвитку МСБ і його реальна підтримка;
- створення умов для інвестування і кредитування МСБ;
- сприяння виставково-ярмаркової діяльності МСБ, створення Інтернет-сайтів на декількох мовах для подолання комунікаційних бар'єрів при спілкуванні з іноземними інвесторами;

- формування ринку інформаційних, консультаційних, науково-технологічних і навчальних послуг з позицій забезпечення високого рівня підготовки інвестиційних пропозицій та інвестиційного проектування;

- максимальне зниження адміністративних бар'єрів, як при реєстрації підприємств, так і на різних етапах їх життєвого циклу, що

виявляється в скороченні часу прийняття рішень владними структурами, впровадженні принципу «єдиного вікна» при роботі з інвесторами;

- здійснення взаємодії з найбільш відомими і ефективними організаціями українського бізнесу, таких як Український союз промисловців і підприємців, Торгово-промислова палата, з метою позиціонування сприятливого інвестиційного клімату регіону, а також пошуку потенційних інвесторів в структурах їх максимальної концентрації, що дозволить не розпорошувати зусилля і використовувати існуючі можливості комунікаційного обміну;

- розробка і широке поширення галузевих прогнозів розвитку малого і середнього підприємництва для підвищення обґрунтованості прийнятих рішень і зниження інвестиційних ризиків;

В сфері *фінансово-кредитної політики* стратегічною метою має стати запровадження механізму пропозиції кредитних ресурсів за доступними для реального сектора економіки ставками кредиту.

Основні напрямки будуть включати:

- пільгове кредитування високоризикових проектів освоєння нових технологій та інноваційних проектів як обов'язковий елемент антикризової політики;

- залучення позабюджетних джерел фінансування, підвищення ролі банківського і страхового капіталу в фінансуванні інвестиційних процесів в реальному секторі та сприяння розвитку фондового ринку;

- проведення постійного моніторингу фінансового стану регіонів для уточнення реальних можливостей регіонального самофінансування;

- державну підтримку підприємств за рахунок централізованих інвестицій при перенесенні центру уваги з безповоротного бюджетного фінансування на кредитування на зворотній та платній основі;

- збереження бюджетного фінансування переважно для соціально значущих об'єктів, що мають некомерційний характер і не мають в своєму розпорядженні власних коштів;

- розробка та впровадження механізму і системи державного та колективно-пайового гарантування вкладів фізичних осіб з метою збільшення обсягів залучення грошових коштів населення та інвестування їх в реальний сектор економіки;

- впровадження форм іпотечного кредитування на основі нормативно-правового забезпечення та активізації кредитування комерційними банками громадян під заставу нерухомості;

- застосування методів і реалізація процедур ліцензування, пруденційного регулювання комерційних банків, оптимізації оцінки ризиків в діяльності банків;

- формування і використання механізму сек'юритизації активів комерційних банків, включаючи випуск боргових зобов'язань;

- прийняття комплексу документів нормативно-правового забезпечення раціонального функціонування страхових компаній, включаючи добровільні і обов'язкові види страхування;

- стимулювання повернення українського капіталу, що знаходиться в зарубіжних банках, і формування умов для запобігання подальшого витоку капіталів з України.

Значимість *інвестиційної політики* для соціально-економічного розвитку будь-якого регіону важко переоцінити. Динаміка розвитку Одеської області в стратегічній перспективі багато в чому буде визначатися її здатністю до залучення інвестицій.

Отже, в якості стратегічної мети державної інвестиційної політики має виступати всебічне підвищення інвестиційної активності в регіоні та створення сприятливого інвестиційного клімату.

Основними напрямками державного регулювання інвестиційних процесів в регіоні повинні бути:

- визначення конкурентних регіональних інвестиційних пріоритетів і здійснення на їх основі вкладень в розвиток «точок регіонального соціально-економічного зростання»;

- забезпечення поєднання галузевого і регіонального підходів при розподілі коштів держбюджету;

- більш повний облік регіональних особливостей при проведенні ринкових реформ, прямо не пов'язаних з інвестиційним процесом, але які впливають на нього (приватизація, акціонування, розвиток ринкової інфраструктури);

- створення інституційної інфраструктури, яка б відповідала міжнародним вимогам, яка забезпечить іноземному капіталу можливість вибору сфери інвестицій та зниження ризиків за допомогою гарантій банків, державних і регіональних органів влади, ліквідності і безперешкодного вивозу капіталу і прибутків за кордон;

- послідовну децентралізацію інвестиційного процесу на основі розвитку різноманітних форм власності, підвищення ролі власних джерел накопичень підприємств для фінансування проектів;

- розміщення обмежених централізованих інвестицій і фінансування інвестиційних проектів виключно на конкурсних засадах;

- розширення практики спільного державно-комерційного фінансування інвестиційних проектів із залученням капіталів інших країн;

- посилення державного контролю за цільовим витрачанням коштів держбюджету, що спрямовуються на інвестиції у формі безповоротного бюджетного фінансування у формі кредиту.

Стратегічною метою *інноваційної політики* є забезпечення технологічної модернізації всього виробництва регіону, що визначає наступні основні напрямки підвищення і розвитку інноваційного потенціалу регіону:

- створення сприятливого середовища, яке буде стимулювати товаровиробників до проведення технологічного оновлення виробництва;

- розвиток ринкових реформ в науково-технічній сфері, що будуть сприяти комерціалізації науково-технічних досягнень;

- концентрація бюджетних фінансових ресурсів, інших форм державної економічної підтримки, ресурсів позабюджетних та недержавних джерел на пріоритетних напрямках науково-технічного розвитку та технологічного переозброєння виробництва;

- створення нових робочих місць у сфері інноваційного підприємництва;

Віднесення *політики житлового будівництва* до пріоритетних напрямів трансформації регіону обумовлено наступними факторами:

- збільшення потреби в житлі;

- будівництво житла має мультиплікативний ефект і є каталізатором розвитку багатьох інших виробництв (промисловості будівельних матеріалів, виробництва різноманітних споживчих товарів, сфери послуг), вирішує проблему ЖКГ, що дозволяє реально виводити ці виробництва зі стану кризи.

Таким чином, стратегічною метою державної житлової політики є створення умов для здійснення громадянами їх конституційних прав на житло.

Основними напрямками цієї політики є:

- зростання доступності житла для більшої частини населення через підвищення платоспроможного попиту на житло, його здешевлення, розширення будівництва не елітного, а більш дешевого масового житла;

- формування фінансово-кредитного механізму будівництва (купівлі) житла в розстрочку;

- створення принципово нової бази будівельної індустрії для будівництва житла, орієнтованого на індивідуальний попит і яке буде базуватися на традиційних підходах (цегляне і дерев'яне житлове будівництво) та використанні сучасних ефективних матеріалів і конструкцій (легких утеплювачів, віконних і дверних блоків, оздоблювальних матеріалів);

- переорієнтація потужностей великопанельного домобудівництва, які ще збереглися на виробництво елементів домобудування підвищеної поверховості;

- участь держави у вирішенні житлової проблеми в якості не тільки гаранта житлових позик, але й інвестора в об'єкти загальноміської або селищної інфраструктури індивідуального житлового будівництва.

- розробка основних положень технологічної стратегії в ході структурної трансформації економіки регіону;
- створення системи колективного інформаційного простору на основі мережі вузівських і регіональних інформаційних центрів з актуалізацією баз і банків даних для науково-технічного підприємництва;
- поетапне розгортання заходів щодо підвищення якості і конкурентоспроможності продукції на основі її добровільної сертифікації і системи якості підприємств реального сектора економіки;
- створення з метою акумуляції фінансових ресурсів на розробку і освоєння передових технологій, включаючи їх патентний захист, позабюджетного Фонду підтримки інноваційної діяльності.

В області *соціального захисту населення*, незважаючи на підвищення рівня реальних доходів населення Одеського регіону, рівень бідності залишається досить високим. Неминучим наслідком недостатнього життєзабезпечення населення є зростання захворюваності, зниження народжуваності, підвищена смертність, погіршення психологічного клімату в регіоні, погіршення криміногенної обстановки та ін.

Стратегічними цілями регіональної політики в галузі соціального захисту населення повинні стати:

- зниження соціальної нерівності і пом'якшення негативних наслідків бідності;
- підвищення ефективності соціальної допомоги та інших форм допомоги малозабезпеченим домогосподарствам;
- забезпечення загальної доступності та суспільно прийнятної якості базових соціальних благ.

Основними напрямками розвитку системи соціального захисту населення будуть:

- посилення адресності соціальної підтримки;
- адаптація системи соціальних виплат і пільг до країн ринкових відносин;

- формування оптимальної мережі закладів соціального обслуговування населення і зміцнення їх матеріально-технічної бази, в тому числі за рахунок залучення недержавних організацій;

- розширення спектру і підвищення якості наданих соціальних послуг;

- поліпшення становища громадян похилого віку, ветеранів, інвалідів, розвиток сфери санаторно-курортного лікування, дитячого відпочинку та оздоровлення;

- зміцнення системи профілактики бездоглядності неповнолітніх, розвиток системи їх соціальної реабілітації;

- розвиток установ державної служби медико-соціальної експертизи, державної служби реабілітації інвалідів.

Екологічний аспект розвитку економіки пов'язаний з проблемою рівноваги природної системи регіону. Оцінка позитивного і негативного впливу промислових об'єктів на навколишнє середовище визначає екологічна експертиза. Комплексність оцінки екологічної ситуації регіону повинна зводитися до одночасного обліку змін, спричинених господарською діяльністю у всіх природних середовищах, а також в соціальному середовищі. Повновагомого обліку екологічного чинника в економічних критеріальних показниках і звернення до багатокритеріальної оцінки дозволить істотно підвищити обґрунтованість прийнятих рішень щодо проектів (альтернатив), соціально-економічних програм структурних перетворень регіонів.

Найбільший ефект при проведенні природоохоронних заходів може бути досягнутий в разі раціонального розміщення промислового виробництва, що забезпечується попередніми екологічним обґрунтуванням проектів.

Територіальна комплексна схема природоохоронної діяльності повинна служити науковим обґрунтуванням завдань з економічного і соціального розвитку територій. Замовником такої схеми повинні виступати Облдержадміністрації.

При екологічному обґрунтуванні програми повинні розглядатися альтернативні проекти, що забезпечує вибір найбільш

раціональних шляхів соціально-економічного розвитку тієї чи іншої території з урахуванням вимог раціонального природокористування.

У сфері *державного управління* регіону вирішення поточних проблем, часто ускладнене нечіткістю закріплення центрів відповідальності, що в значній мірі звужує функції державного управління, підміняючи вирішення стратегічних завдань оперативним реагуванням на соціально-економічну кон'юнктуру.

Структура виконавчої влади не завжди дозволяє надавати населенню якісні громадські послуги, ефективно управляти державною власністю, діяти відповідно до заданих стратегічними орієнтирами.

В якості стратегічних цілей регіональної політики в сфері державного управління повинні виступити: розширення економічної самостійності регіонів, підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади та вдосконалення механізмів державного регулювання соціально-економічних процесів.

Досягнення цих цільових орієнтирів вимагатиме сконцентрувати зусилля органів виконавчої влади регіону на таких основних напрямках:

- децентралізація механізмів прийняття рішень, особливо в області розвитку інфраструктури та підтримки знову створюваних підприємств. Розширення самостійності регіонів і муніципалітетів впирається в проблему фінансування їх повноважень, перш за все за рахунок власних ресурсів, а також в проблему їх політичної відповідальності, без якої фінансова і господарська децентралізація буде шкідлива;

- вдосконалення скоординованої зі стратегією розвитку регіону системи оцінок ефективності роботи органів виконавчої влади та місцевого самоврядування;

- сприяння адміністративними, економічними та фінансовими заходами середньому і малому бізнесу на базі розробки і здійснення соціально-економічних програм регіону;

- прогнозування показників економічного та соціального характеру з метою прийняття заходів щодо усунення наявних

негативних тенденцій економічного і соціального розвитку, щодо їх попередження і локалізації;

- сприяння зростанню рівня регіональної і міжрегіональної конкуренції на товарних і фінансових ринках, ринках праці з метою вільного пересування товарів, послуг, грошових коштів і трудових ресурсів;

- встановлення порядку користування ресурсами багатогалузевого використання – земельних і водних площ, місцевих природних ресурсів, регулювання процесів, що обумовлюють стан повітря;

- проведення економічних реформ з урахуванням місцевих особливостей, реконструкція виробничих фондів і структурна перебудова народногосподарських комплексів традиційних промислових регіонів;

- створення умов для ефективного використання трудових ресурсів, еквівалентної оплати праці та професійної підготовки і перепідготовки кадрів, перерозподіл їх між галузями і сферами народного господарства регіонів із забезпеченням раціональної зайнятості [161, с .100];

- розвиток системи навчання сучасним управлінським технологіям керівників і фахівців державних і муніципальних підприємств.

Таким чином, проведення перетворень економіки в рамках регіонального стратегування має стати комплексним процесом, що передбачає взаємозв'язок і взаємозумовленість в часі та просторі економічних, соціальних, екологічних та технологічних факторів реструктуризації виробництв і регіонів в цілому, з урахуванням реформування відносин власності, трансформації фінансової сфери, інших необхідних для ринкових умов інституціональних змін.

І все-таки сучасна економічна ситуація і завдання відновлення економічного зростання настійно диктують необхідність активізації трансформації економіки регіонів. Тому в цих цілях необхідно використовувати інструменти інвестиційної політики, державні та регіональні цільові програми, держзакупівлі та інші інструменти, узгоджувані з обмеженнями, що накладаються вимогами фінансової

стабілізації, станом природно-ресурсного потенціалу.

Для реалізації всіх заходів, що утворюють Стратегію трансформації економіки регіонів, потрібне забезпечення стабільності економічної політики країни в цілому, яка виходить, в свою чергу, з прийнятої концепції регіональної політики, спрямованої на забезпечення гарантій збалансованого і гармонійного розвитку регіонів України.

ВИСНОВКИ

Проведені в монографії дослідження дозволили вирішити важливу наукову та прикладну проблему – визначити регіональне стратегування як новий підхід до формування стратегій розвитку регіону, при складанні яких до теперішнього часу використовуються застарілі методичні схеми і прийоми.

В основі управління економічним розвитком, як країни, так і окремо взятого регіону, повинен бути покладений науково-обґрунтований прогноз Майбутнього, який базується на використанні інноваційних підходів. Однією з таких новацій виступає необхідність переходу від стратегічного планування, як сукупності окремих методів і інструментів, до стратегування соціально-економічного розвитку регіону, як якісно нового підходу до управління, що поєднує у єдину цілісну систему весь технологічний комплекс програмно-проектних засобів розробки стратегії (концептування, прогнозування, стратегічне сценування, моделювання, планування, проектування, програмування) і механізмів стратегічного управління (залучення стейкхолдерів, формування полісуб'єктних регіональних державно-приватних партнерств, контролінг тощо), як безперервного процесу, що включає визначення цілей, багаторівневий опис регіону, вибір шляхів реалізації стратегії, організацію процесів комунікації й інституціоналізації діяльності стратегічних суб'єктів для вирішення регіональних проблем і контроль за її виконанням.

Метою стратегування регіонального розвитку є розробка нових технологій формування системи стратегічного управління, як єдиного системно-вибудованого процесу розвитку країни, регіонів, муніципальних утворень і підприємств, що базується на стратегічній взаємодії різних частин суспільства, які становлять єдине ціле – суспільно-державний організм.

Перехід від стратегічного планування до стратегування регіонального розвитку є важливим моментом державної політики, з точки зору зміцнення регіональної влади, при переході від парадигми

функціонування до парадигми розвитку. Цей перехід зумовлений: по-перше, застосуванням (як доповнення до прогнозних і експертно-аналітичних розробок) нових методів та інструментів роботи з Майбутнім (форсайт, бенчмаркінг, розробка карт «майбутнього» і т.д.), які не цілком вписуються в рамки стандартного стратегічного планування; по-друге, вимогою модернізації стратегічного планування в зв'язку зі слабкістю різного виду і рівня стратегій, що реалізуються (що означає не життєздатність стратегічного планування); по-третє, прагненням по-різному систематизувати окремі засоби управління розвитком (програмні, проектні, планові і т.д.) з різними часовими горизонтами.

Представлена концепція стратегування соціально-економічного розвитку регіону є економічною основою для формування ефективної стратегії трансформації економіки регіону, основними етапами якої є: стратегічне цілепокладання регіону; прогнозно-аналітичний; вибір стратегії трансформації економіки регіону; визначення механізмів реалізації стратегії; контролінг за реалізацією стратегії трансформації регіону, який повинен здійснюватися спільно усіма стейкхолдерами стратегічного процесу.

Концептуальні положення результативності впровадження концепції стратегування на рівні регіону, в контексті моніторингу та оцінки цього процесу, стосуються пропозицій відносно удосконалення інструментарію реалізації стратегій з акцентом на проектне забезпечення та доцільність запровадження інструментів інституційного механізму, таких як державно-приватне партнерство, яке виступає альтернативним способом фінансування стратегічних планів, та співробітництво територій, що передбачає планування перспектив соціально-економічного розвитку регіонів на засадах співпраці межуючих територіальних утворень з метою вирішення питань місцевого значення.

Представлені результати наукових досліджень дозволять органам державної влади та місцевого самоврядування скоригувати основне бачення процесів економічного розвитку адміністративно-територіальних утворень регіону, сформоване на базі обґрунтованого

моделювання майбутнього з урахуванням специфіки мезосистем, та задекларувати його у стратегіях соціально-економічного розвитку. Перспективи розвитку регіонів, що визначені з огляду на їх основні конкурентні переваги, а також вибір стратегічних альтернатив соціально-економічного розвитку, слугуватиме основою посилення конкурентних позицій регіонів для закордонних та вітчизняних інвесторів, модернізації процедур прийняття управлінських рішень та пошуку нових механізмів взаємодії влади, бізнесу, суспільства у напрямку сприяння соціально-економічному розвитку адміністративно-територіальних утворень країни. У комплексі це сприятиме збільшенню інвестиційних надходжень, створенню додаткових робочих місць, зростанню податкових надходжень до бюджету.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абашев Д. А. Децентрализованная система стратегического планирования как пример вовлечения общества в процесс планирования и управления: опыт Канады. [Электронный ресурс]. Электронный журнал. Управление экономическими системами. — Режим доступа : <http://uecs.ru/uecs-100-1002017/item/4470-2017-06-27-06-33-27>.(дата звернення 18.05.2018).
2. Абросимов А. Без привлечения частного бизнеса ЖКХ не модернизировать [Электронный ресурс]: официальный сервер администрации Сахалинской области. — Режим доступа : <http://www.adm.sakhalin.ru/index.php?id=278>
3. Агафонов В. А. Стратегическое планирование на региональном уровне: системный подход / В. А. Агафонов // Препринт № WP/2013/305. — М. : ЦЭМИ РАН. 2013 —73 с.
4. Агеев А. Стратегическая матрица и рейтинг регионов России /А. Агеев, Б. Куроедов, О. Сандаров // Экономические стратегии. — 2008. — №07. — С.116-121.
5. Агроскин В. О кооперации. Три вопроса о частно-государственной кооперации [Электронный ресурс] — веб-сайт экспертного совета по промышленной политике Российской Федерации. — Режим доступа : <http://www.prompolit.ru/86878>
6. Алаев Э. Б. Социально-экономическая география : понятийно-терминологический словарь / Э. Б. Алаев. — М. : Мысль, 1983. — 350 с.
7. Аналіз регуляторного впливу при впровадженні Закону України «Про загальні засади розвитку державно-приватного партнерства в Україні» // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=123214&cat_id=32862

8. Андрюшкевич О. А. Индикативное планирование в экономиках разного типа. [Электронный ресурс]. — Интернет издание – капитал страны. — Режим доступа : kapital-rus.ru/articles/article/199716. (дата звернення 18.05.2018).
9. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И; [сокр. пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1989.– 519 с.
10. Баженова Е. Ю., Сериков А. В., Черноус В. В. Стратегирование в государственной региональной политике России и обеспечение её национальной безопасности / Е. Ю. Баженова, А. В. Сериков, В. В. Черноус // Гуманитарий Юга России. – 2016. – Т. 23. - №1. – С. 130-139.
11. Беззубко Б. І. Вдосконалення стратегічного планування розвитку територій на регіональному та місцевому рівнях / Б. І. Беззубко. – Харків : ХарПІ НАДУ, ХарПІ НАДУ. – 2015. – №2. – С. 9–18.
12. Белорус О. Г. Глобальные трансформации и стратегии развития / О. Г. Белорус, Д. Г. Лукьяненко. – К. : Орион, 2000.
13. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий – К. : Абсолют-В, 1998. – 352 с.
14. Берталанфи Л. фон. История и статус общей теории систем / Л. фон. Берталанфи // Системные исследования. Ежегодник, 1973., М. : Наука, 1973. – С. 20-37.
15. Библиотека «Полка букиниста». Знаменитые книги отечественных и зарубежных авторов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://polbu.ru/mischenko_reconomy/ch43_i.html (дата звернення 17.05.2018).
16. Богданов А. А. Тектология : (Всеобщая организационная наука). В 2 кн. / А. А. Богданов : – М. : Экономика, 1989. – 351 с.
17. Большая экономическая энциклопедия. – М. : Эксмо, 2008. – 816 с.
18. Большой экономический словарь / [ред. А. Н.Азриилян]. – 5-е

- изд. доп. и перераб. - М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
19. Большой энциклопедический словарь. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Большая росс. энциклопедия, 1998. – 1456 с.
 20. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
 21. Бочкарева Т. В. Организационно-управленческий механизм реализации стратегии развития муниципальных образований / Т. В. Бочкарева, С. Е. Самарцев // Управление реализацией стратегий развития муниципальных образований : сб. научн. трудов : серия «Библиотека местного самоуправления», вып. 52. – М. : Московский общественный научный фонд ; Ассоциация «Муниципальное экономическое развитие», 2004. – С. 42-234.
 22. Бочкарева Т. В. Реализационные проблемы стратегирования: аспекты целеполагания / Т. В. Бочкарева, С. Е. Самарцев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://metaconsultant.ru/node/71>
 23. Бочкарева Т. В., Самарцев С. Е. Практика стратегирования и проведения стратегических сессий – рамка институционализации / XIX Чтения памяти Г. П. Щедровицкого, февраль 2013. [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://ppt4web.ru/tekhnologija/praktika-strategirovanija-i-provedenija-strategicheskikh-sessij.html>
 24. Бродский Б. Е. Лекции по макроэкономике переходного периода [Текст] : учеб. пособие [для студ. вузов] / Б. Е. Бродский. — М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. — 223 с. — (Учебники Высшей школы экономики).
 25. Булеев И. П. Трансформация общества и экономика: опыт и перспективы / Булеев И. П. – Донецк, 2006. – 336 с. (Труды / Ин-т экономики промышленности НАН Украины).
 26. Белянова А. М. Стратегическое планирование в условиях современной экономики России (материалы научного семинара по проблемам стратегического планирования) /

- А. М. Белянова, В. А. Бирюков, В. Н. Черковец // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2016. – № 3. – С. 141-158.
27. Бухвальд Е. М. Стратегическое планирование и новые ориентиры политики регионального развития в Российской Федерации / Е. М. Бухвальд, О. Н. Валентик // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2015. – № 5. – С. 21-41.
28. Бушуев С. Д. Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0) К. : ІРІДУМ, 2016. – 208 с.
29. Василенко В. Н. Архитектура регионального экономического пространства : моногр. / Василенко В. Н. – Донецк : Юго-Восток, 2006. – 311 с.
30. Василенко В. Методология экономической диагностики регионов / В. Василенко // Экономика Украины. – 2008. – №9. – С. 4-17.
31. Василенко В. Н. Многомерность параметров региона: территории, системы, пространства : моногр. / В. Н. Василенко; науч. ред. В. В. Дружинина. – Дружковка : Юго-Восток, 2016. – 408 с.
32. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Экономист, 2006. – 296 с.
33. Виханский О. С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом // Менеджмент: век XXI / Под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова. – М. : Магистр, 2015. – 576 с.
34. Войнаренко М. П. Використання кластерного інструментарію при розробці субрегіональних стратегій підвищення конкурентоспроможності економіки регіонів / М. П. Войнаренко, Л. А. Богатчик // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 8 (158). – С. 171-182.
35. Воробьев А. В. Эволюция научных взглядов на стратегическое финансовое планирование за рубежом.

- [Электронный ресурс] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. — Режим доступа : https://elibrary.ru/download/elibrary_20382399_66919839.pdf (дата звернення 18.05.2018).
36. Гаврилец Ю. Н. К синтезу теории систем и кибернетики в экономике / Ю. Н. Гаврилец. – М. : ЦЭМИ РАН, 2009. – 24 с.
 37. Гальчинский А. Три шага бюджетной политики / А. Гальчинский // Зеркало недели. – 20017. - № 37. – С. 8.
 38. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання / В. М. Геєць. – К. : Ін-т економіки і прогнозування, 2000. – 344 с. (Праці / Ін-т економіки і прогнозування НАН України).
 39. Геєц. В. Почему сегодня государство и бизнес не могут воспользоваться выгодами государственно-частного партнерства? [Электронный ресурс] / В. Геєц // Комп&ньон. – 2015. – 14 декабря. – С.15. – Режим доступа : [http:// www.companion. ua/Articles /Content/?Id=8397&Callback=46](http://www.companion.ua/Articles/Content/?Id=8397&Callback=46)
 40. Геєць В. М. Трансформаційні перетворення. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / В. М.Геєць, Б. Є. Кваснюк [ред. акад. НАН України В. М. Геєць]. – К. : Фенікс, 2003. (Ін-т економ. прогнозування НАН України).
 41. Герасимчук З. В. Регіональна політика сталого розвитку: методологія формування, механізми реалізації : монографія / З. В. Герасимчук– Луцьк : «Настир'я», 2001. – 526 с.
 42. Глушков В. М. Макроэкономические модели и принципы построения ОГАС / В. М. Глушков. – М. : «Статистика», 1975. – 160 с.
 43. Гневко В. А. Вопросы теории и практики регионального стратегического управления / В. А. Гневко // Пространственная экономика. – 2006. – №4. – С. 101-114.
 44. Гранберг А. Г. Моделирование пространственного развития национальной и мировой экономики: эволюция подходов / А. Г. Гранберг // Регион: экономика и социология. – 2007. – №1. – С. 87-106.

45. Губанов С. Промышленная политика и государство / С. С. Губанова // Экономист. – 2014. – № 7. – С. 3-14.
46. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации / И. Б. Гурков. – М. : Дело, 2006. – 320 с.
47. Гущина Е. Г., Методологические аспекты стратегирования регионального социально-экономического развития России / Е. Г. Гущина, Е. С. Васильев, Л. А. Сизенева // Труд и социальные отношения. – 2015. – № 5. – С. 15-32.
48. Грант Р. М. Современный стратегический анализ: Пер. с англ. / Р. М. Грант. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
49. Данилишин Б. М. Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Б. М. Данилишин, Д. В. Клиновий, Т. В. Пепа [ред. д.е.н. Б. М. Данилишин]. – Ніжин : ТОВ «Видавництво»Аспект-Поліграф», 2007. – 688 с.
50. Дацюк С. Стратегування / С. Дацюк [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.uis.kiev.ua/~_xyz/6_strategation.htm
51. Дергачев В. Геоэкономический словарь-справочник / В. Дергачев. – Одесса : ИПРЭЭИ НАН Украины, 2004. – 177 с.
52. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
53. Державна служба статистики України, 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://library.oneu.edu.ua/files/StatSchorichnyk%20Ukrainy%202012.pdf>
54. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 р. / Постанова Кабінету міністрів України № 385 від 6 серпня 2014 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>
55. Джонсон Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика: Пер. с англ. / Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон.– М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 800 с.
56. Динаміка суспільно-політичних поглядів в Україні. 15

листопада – 14 грудня, 2017 / GfK Ukraine&Center for Insights in Survey Research [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/UA/2018/2018-news/Ukrainian_poll_2017_12_official_UA.pdf

57. Дынкин А. А. Перспективы форсайта в России. Стенограмма доклада на Круглом столе «Инновационная стратегия России: взгляд в будущее» [Электронный ресурс] / А. А. Дынкин. – СПб. : 14 ноября 2003. – Режим доступу : http://csr-nw.ru/files/csr/file_category_1091.pdf
58. Долішній М. Ринкові механізми регіонального управління / М. Долішній, О. Мошенец // Регіональна економіка. – 2001. - №1. – С. 7-17.
59. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / [ред. акад. НАН України В. М. Геєць]. – К. : Ін-т економ. прогнозування НАН України; Фенікс, 2003. – 1008 с.
60. Економічна енциклопедія: У 3-х томах. / [відп. ред. С. В. Мочерний]. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – Т.3. – 2000. – 864 с.
61. Економічне оновлення регіону: аналіз ситуації та рішення / [керівн. авт. кол. акад. НАН України, д.е.н., проф. Б. В. Буркинський, д.е.н., проф. С. К. Харічков]. – Одеса : ІПРЕЕД НАН України . 2008. – 494 с.
62. Експертний висновок про систему моніторингу та оцінки Стратегії сталого розвитку «Україна - 2020» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ukreval.org/images/news/2017-03-17-NEDEksp/Ekspertyza_Ukraina_2020_15.3.2017.pdf
63. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования/ В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 192 с.
64. Экономическая стратегия фирмы / Пол ред. А. П. Градова. – СПб. : Специальная Литература, 1995. – 184 с.
65. Єрохін С. А. Структурна трансформація національної економіки (теоретико-методологічний аспект). / С. А. Єрохін – К. : Вид-во «Світ знань», 2002. – 528 с.
66. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення

програм економічного і соціального розвитку України» № 1602-III від 03.03.2000 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1602-14>

67. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 1 липня 2010 р. №2404-VI // Офіційний вісник України. – 2010. - №58. – Ст. 1988.
68. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – С. 17.
69. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 8.09.2005 р. №2850-IV / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2005, №51, ст. 548. – (Бібліотека офіційних видань).
70. Закон України Про регулювання містобудівної діяльності від 17.02.2011 р. N2 3038-VI I // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 234. – С. 343.
71. Зарубежный опыт государственного прогнозирования, стратегического планирования и программирования: монография / под ред. С. Ю. Глазьева, Ю. В. Яковца; Государственный ун-т управления, Национальный ин-т развития, Региональная научная организация исследователей прогнозистов «Прогнозы и циклы». – М., 2008. – 124 с.
72. Захарченко А. А. Стратегирование как особый подход к управлению развитием предпринимательской деятельности в муниципальных образованиях / А. А. Захарченко // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2009. – № 34. – С. 161–163
73. Зельднер А. Г. Место стратегирования в понятийно-категориальной системе прогнозирования / А. Г. Зельднер // Экономические науки. – 2012. – № 8(93). – С. 7-15.
74. Золотухина Г. И. Очерк современных представлений о системной парадигме в экономике / Г. И. Золотухина // Экономические проблемы и решения. – 2006. – № 5. – С. 20-28.

75. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / [за ред. Л. І. Федулової]. – К. : Основа, 2005. – 552 с.
76. Иншаков О. В. Уровневый анализ объекта, предмета и метода экономических теорий / О. В. Иншаков // Изв. С.-Петербургского ун-та экономики и финансов. – 2004. – № 4 (40). – С. 5-18.
77. Карпов В. І. Методологія європейської регіональної статистики (основні теоретичні положення і практичне значення для України) / В. І. Карпов // Статистика України. – 2000. – №4. – С. 19-26.
78. Караулова Н. М. Системный подход к и формированию категории «защита экономических интересов / Н. М. Караулова // Социально-гуманитарные проблемы современности / Абишева В. Т., Дехнич О. В., Дрыгина Ю. А., Караулова Н. М., Марданшина Р. М., Маркова Е. В., Смык А. В., Климова Т. В., Волобуева Н. А., Пархоменко Е. А., Фаткуллина Ф. Г. – St. Louis, USA, 2014. – С. 68-91.
79. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф: Пер. с англ.– М. : Экономика, 1991.
80. Кизиль Е. В. Стратегическое планирование использования потенциала развития региональных социально-экономических систем / Е. В. Кизиль: дисс...д.-ра экон.наук. – СПб : Петербург, 2017. – 464 с.
81. Клейнер Г. Б. Модернизация экономики и общественное развитие / Г. Б.Клейнер. – В 3-х кн.. – Кн. 2. – М. : Изд.дом ГУ-ВШЭ,2008. – С. 6-15.
82. Клейнер Г. Б. Новая теория экономических систем и ее приложения. На пути к созданию целостной экономической теории / Г. Б. Клейнер // Вестник РАН. – 2011. – № 9. – С. 794-812.
83. Клейнер Г. Б. Системный ресурс экономики / Г. Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 2011. – №1. – С. 80-100.
84. Клейнер Г. Б. Ресурсная теория системной организации

- экономики / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 3, № 3. – С. 3-28.
85. Клейнер Г. Б. Формирование стратегии функционирования инновационно-промышленных кластеров / Г. Б. Клейнер, Р. М. Качалов, Н. Б. Нагрудная / Препринт # WP/2007/216. – М. : ЦЭМИ РАН, 2007. – 61 с.
86. Кныш М. И. Конкурентные стратегии / М. И. Кныш. – СПб. : Типография «Любавич», 2000. – 284 с.
87. Константиныди Х. А. Стратегирование развития региональной экономической системы в условиях ускорения постиндустриальных преобразований / Х. А. Константиныди. – М. : Издательство «Спутник +», 2015. – 247 с.
88. Константиныди Х. А. Стратегирование развития региональной экономической системы в условиях ускорения постиндустриальных преобразований / Константиныди Христофор Александрович: автореф. дисс... д.-ра экон. наук. – Курск, 2015. – 40 с.
89. Конституція України / Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – ст. 141.
90. Конституція України [Електронний ресурс]: закон від 28.06.1996 р., № 254к/96-ВР (Редакція станом на 12.04.2012). – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/go/254k/96-вр.
91. Корнаи Я. Системная парадигма / Я. Корнаи // Вопросы экономики. – 2002. – № 4. – С. 4-22.
92. Королева Е. Н. Стратегическое управление развитием муниципальных социально-экономических систем в условиях глобализации: теоретико- методологические аспекты : монография / Е. Н. Королева. – М. : ВГНА Минфина России, 2006. – 288 с.
93. Костюк В. Н. Нестационарная экономика: влияние роста сложности на экономическое развитие / . Н. Костюк. – М. : URSS, 2013. – 272 с.
94. Крючкова І. В. Структурні чинники розвитку економіки України / Крючкова І. В. – К. : Наукова думка, 2004. – 317 с.

95. Куликова Е. И. Концептуальные основы формирования и развития принципов регионального стратегирования / Е. И. Куликова // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). Экономические науки. – № 6 (15). – 2015. – С. 77-80.
96. Кухарская Н. А. Выбор стратегии структурных преобразований экономики региона / Н. А. Кухарская // Вісник Донецького національного університету : Серія В: економіка і право. – ДонНУ, 2011. – №1, Т.1. – С. 197-204.
97. Кухарская Н. А. Идеология стратегирования социо-эколого-экономического развития региона / Н. А. Кухарская // Економічні інновації. Потенціал підприємства в парадигмі сталого розвитку регіонів України : зб. наук. праць. – Одеса, 2012. – Вып. 51. – С. 243-250.
98. Кухарська Н. О. Нормативно-правовий механізм забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку / Н. О. Кухарська, Н. А. Клевцевич // Бізнес-інформ. – 2018. - №1. – С. 79-84.
99. Кухарська Н. О. Стратегічні напрямки структурної трансформації економіки України / Н. О. Кухарська // Університетські наукові записки. – 2015. - №4. – С. 16-25.
100. Кухарская Н.А. Стратегические приоритеты трансформации экономики регионов Украины: тенденции, формы, механизмы: монографія / Н. А. Кухарская. – Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины. – Одесса: ИПРЭЭИ НАН Украины, 2010. – 519 с.
101. Кухарская Н. А. Регион как субъект трансформации национальной экономики / Н.А. Кухарская // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сб. науч. трудов. – Донецк : ДонНУ, 2007. – С.108-112.
102. Кухарська Н. О. Регіональне стратегування – основа формування стратегії розвитку регіону / Н. О. Кухарська // Економіст. – 2012. – №1. – С. 63-65.

103. Кухарская Н. А. Региональное стратегирование как системный ресурс управления развитием территорий / Н. А. Кухарская, И. Н. Сараева // Стратегії розвитку України у глобальному середовищі : V міжнар. наук.-практ. конф., 17-19 листопада 2011 р., Сімферополь-Ялта : тези допов. – Сімферополь : Кримський інститут бізнесу, 2011. – С. 56-58.
104. Майминас Е. З. Процессы планирования в экономике: информационный аспект. / Е. З. Майминас. 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Экономика, 1971. – 390 с.
105. Малган Дж. Искусство государственной стратегии: мобилизация власти и знания во имя всеобщего блага. / пер. с англ. Ю. Каптуревского. – М. : Изд-во Института Гайдара, 2011. – 472 с. , С.37.
106. Маннапов Р. Г. Современные закономерности, принципы, задачи и механизмы регионального управления / Р. Г. Маннапов, Л. Г. Ахтариева // Вестник Челябинского государственного ун-та. – 2009. – № 3 (141). – С. 47-56.
107. Марача В. Г. Региональное стратегирование как метод повышения эффективности государственного управления региональным развитием в Российской Федерации / В. Г. Марача // Труды ИСА РАН - 2008. – Т.34. – С. 179-214.
108. Марача В. Г. Региональное стратегирование и форсайт как метод повышения эффективности государственного управления региональным развитием в РФ / В. Г. Марача // Инновации в общественной сфере : Сб. трудов Института системного анализа РАН ; под ред. Б.В. Сазонова. – М. : УРСС, 2008. – Т. 34. – 192 с.
109. Марков Л. С. Мезоэкономические системы: проблемы типологии / Л. С. Марков, М. А. Ягольницер // Регион : экономика и социология. – 2008. – № 1. – С. 18-44.
110. Масатакэ В. Послевоенная политика развития регионов в Японии и рекомендации для России. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.dailystroy.ru> (дата звернення 18.05.2018).

111. Матвийчук Л. Н. Методические положения формирования рационального механизма планирования и прогнозирования социально-экономического развития региона / Л. Н. Матвийчук, С. А. Кучерявенко // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: : <http://www.nauteh-journal.ru/index.php/ru/---ep16-01/1832-a?tmpl=component&print=1&layout=default&page=>
112. Мезоэкономика переходного периода : рынки, отрасли, предприятия / Под. ред. Г. Б. Клейнера. – М. : Наука, 2001. – 516 с.
113. Мельник Л. Г. Экономика и информатизация: экономика информатизации и информатизация в экономике: энциклопедический словарь / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2005. – 384 с.
114. Мескон М. Основы менеджмента: Пер с англ. / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1992.
115. Минцберг Г. Стратегический процесс / Минцберг Г., Куин Дж. Б., Гошал С. — СПб. : Изд-во «Питер», 2001. – 567 с.
116. Минцберг Г. Школы стратегий: Пер. с англ. / Минцберг Г., Альстрэнд., Лэмпел Дж. – СПб. : Изд-во «Питер», 2000. – 336 с.
117. Мирзоева С. М. Зарубежный опыт стратегического планирования городского округа / С. М. Мирзоева // Экономика и предпринимательство – 2015. – № 3. – С. 200-203.
118. Мишарин Ю. В. Стратегирование в инновационной деятельности / Ю. В. Мишарин // Фундаментальные исследования. Экономические науки. – № 11. – 2013. – С. 1001-1011.
119. Мищенко В. В. Зарубежный опыт регионализации экономики страны территории [Электронный ресурс]. — Библиотека «Полка букиниста». Знаменитые книги отечественных и

- зарубежных авторов. — Режим доступа : http://polbu.ru/mischenko_reconomy/ch43_i.html (дата звернення 17.05.2018).
120. Муниципальное управление: Справочное пособие / Иванов В. В., Коробова А. Н. – 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА–М, 2006. – 718 с.
 121. Мясникова Т. А. Теоретико-методологические положения и методическое обеспечение стратегирования социально-экономического развития муниципальных образований в регионах России / Мясникова Татьяна Алексеевна: автореф. дисс... д.-ра экон. наук. – Воронеж, 2016. – 38 с. Спец-ть 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством» (региональная экономика).
 122. Ланская Д. Контроллинг – ядро стратегиринга в корпорации / Ланская Д. // Контроллинг, как механизм реализации проектов интегрированной системы менеджмента и бережливого производства : сб. научн. трудов V международной научно-практ. конференции по контроллингу: М. : НП «Объединение контроллеров», 2016. – С. 131-135.
 123. Лившиц В. Н. Системный анализ рыночного реформирования нестационарной экономики России: 1992–2013 / В. Н. Лившиц. – М. : Ленанд, 2013 – 640 с.
 124. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
 125. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия / В. И. Ляско. – М. : Издательство «Экзамен», 2005. – 288 с.
 126. Наукові кадри та кількість організацій. – Складено за даними Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html
 127. Научные основы формирования концепции устойчивого развития региона: новые идеи и решения / [Буркинский Б. В.,

- Степанов В. Н., Харичков С. К., Крисилов А. Д.]. – Одесса, 1996. – 42 с. (Препринт / НАН Украины, ИПРЭЭИ НАН Украины. Серия: Проблемы устойчивого развития Украины).
128. Некрасов Н. Н. Региональная экономика (теория, проблемы, методы) / Н. Н. Некрасов – [2-е изд.]. – М. : Экономика, 1978. – 317 с.
129. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК» ЕксОб. – 2001. – 560 с.
130. Никонова А. А. Системность управления как основной императив в переходе к устойчивому развитию / А. А. Никонова // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2015. – № 6 – С. 62-76.
131. Осауленко О. Г. Регіональна статистика в системі державного управління / О. Г. Осауленко, В. І. Карпов // Командор. – 2002. – №1. – С. 3-8.
132. Официальный сайт Всемирной энциклопедии «Wikipedia» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_the_European_Union-The Free Encyclopedi](http://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_the_European_Union-The_Free_Encyclopedi)
133. Официальный сайт Европейского тренингового центра «Инновация» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.etcir.ru/to_articles/action_desc/id_13
134. Офіційний сайт Світового Банку [Електронний ресурс]. - Режим доступа : <https://data.worldbank.org/>
135. Патрикеев Н. Г. Управление территорией на основе стратегирования / Н. Г. Патрикеев // Ключевые аспекты функционирования региональной экономики: теория и практика : Сб. науч. тр. – Пермь : Изд-во НИИУМС, 2004. – Вып. III. – С. 112-116.
136. Патрикеев Н. Г. Стратегирование как фактор эффективного управления развитием территории / Патрикеев Н. Г. : автореф. дисс... канд. экон. наук: 08.00.05. – Ижевск, 2005. – 28 с.
137. Пахомов Ю. Трансформації в Україні. Погляд з позиції

- глобальних змін / Ю. Пахомов // Стратегія економічного розвитку України: наук. збірник. – Вип. 2-3. [ред. О. П. Степанов]. – К. : КНЕУ, 2000. – 328 с.
138. Пискунов А. А. Стратегирование как ключевой элемент архитектуры управления развитием / А. А. Пискунов / XII Общероссийский форум «Стратегическое планирование в регионах и городах России», 21–22 октября 2013 г.; г. Санкт–Петербург. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.2013.forumstrategov.ru/upload/documents/Piskunov.pdf>
139. Повний регіональний господарський розрахунок – шлях підвищення ефективності територіальної одиниці, забезпечення її сталого розвитку / Б. М. Андрушків, О. О. Бендасюк, М. П. Войнаренко та інші ; за заг. ред. д.е.н., проф. Б. М. Андрушківа. – Тернопіль : ТЗОВ «Терно-граф», 2014. – 680 с.
140. Политика мобилизации интегрального ресурса региона: в 2-х кн. / [науч. ред. член-корр. НАНУ, д.э.н., проф. Б. В. Буркинский, д.э.н., проф. С. К. Харичков]. – Одесса : ИПРЭЭИ НАН Украины, 2002. – Кн.1. – 2002. – 415 с.
141. Положення про Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України. Затверджено Указом Президента України від 12 травня 2011 року № 583/2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/583/2011>
142. Положення про Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Затверджене Указом Президента України від 31 травня 2011 р. № 634/2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/634/2011>
143. Полтерович В. М. Стимулирование роста и стадии развития / В. М. Полтерович, В. В. Попов // Модернизация экономики и выращивание институтов : в 2 кн. / ред. Е. Г. Ясин. – М. : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2005. – Кн. 1. – С. 137-150.
144. Полтерович В. Стратегия модернизации, институты и коалиции [Электронный ресурс]. – Режим доступа :

- <http://instituciones.com/strategies/960-strategii-modernizacii0instituti-i-koalicii.html>)
145. Порошенко подписал указ о расходах на оборону в 2018 г. / РИА Новости Украина [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <https://rian.com.ua/politics/20170917/1027755173.html>
 146. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М.; [пер. с англ.]. – М. : Альбина Бизнес Букс, 2005.– 454 с.
 147. Постанова КМУ «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» от 21.07.2006 р. №1001 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>
 148. Пригожин И. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой. / И. Пригожин, И. Стенгерс. – М. : Прогресс, 1986. – 432 с.
 149. Проект Закону України «Про державне стратегічне планування» від 15.11.2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zakon.nau.ua/doc/7uicN1022.322.0>
 150. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року / Постанова Кабінету міністрів України № 385 від 6 серпня 2014 року [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>
 151. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/848-19>
 152. Разработка планов муниципального развития // IMC Consulting ltd, Великобритания, Tacis MERIT-1 Project Municipal Economic and Social Reform Initiative of Tacis Supporting the development of coal mining towns in Russia
 153. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
 154. Розміщення продуктивних сил: підручник [для студ. вищ.

- навч. закл.] / [ред. Ковалевський В. В., Михайлюк О. Л., Семенов В. Ф.]. – [4-те вид., випр.]. – К. : «Знання», 2001. – 351 с.
155. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г., Мамонова В., Федів І., Санжаровський І. [за ред. Санжаровського І.] – К. : Вид-во К.І.С., 2008. – 214 с.
156. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем : Пер. с англ. / Т. Саати, К. Кернс: т – М. : Радио и связь, 1991. – 224 с.
157. Сампан И. 83,3 млрд. грн. на армию. Как Минобороны потратит свой бюджет на 2018 год? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://112.ua/statji/833-milliarda-griven-na-armiyu-kak-minoborony-raspredelilo-svoy-byudzheth-na-2018-god-413970.html>
158. Сараева И. Н. Государство и предпринимательство : проблемы взаимодействия (системно-институциональные аспекты). – Одесса : Фенікс, 2011. – 98 с.
159. Селиверстов В. Е. Региональное стратегическое планирование: методология, практика, инструменты, институты: автореф. дисс... д.-ра экон. наук. – М., 2011. – 484 с.
160. Селин А. Ю. Формирование эффективной системы регионального стратегирования / Селин А. Ю. : автореф. дисс... канд. экон. наук: 08.00.05. – Ижевск, 2006. – 28 с.
161. Симоненко В. К. Українське Причорномор'я: Потенційні можливості і перспективи розвитку / В. К. Симоненко. – К. : Вища школа, 1996. – 242 с.
162. Симоненко В. К. Регионы Украины. Проблемы развития / В. К. Симоненко. – Киев, Наукова думка, 1997. – 262 с.
163. Симоненко В. К. Пятилетки независимости: Экономические эссе / В. К. Симоненко. – К. : Знание, 2007. – 544 с.
164. Симонова Л. М. Пространственное стратегирование России / Л. М. Симонова, И. А. Ефремова // Вестник Тюменского

- государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. – 2016. – Том 2. – № 4. – С. 161-171.
165. Система стратегического планирования США. [Электронный ресурс]. – Блог Юрия Сторожева — Режим доступа : <https://yury-st.livejournal.com/294130.html> (дата звернення 19.05.2018).
166. Социально ориентированное местное самоуправление: Опыт городов Германии для России // под ред. Б. М. Гринчеля, Н. Е. Костылевой. СПб. : Наука, 1999. – 388 с.
167. Ставлення громадян України до суспільних інститутів, електоральні орієнтири. Результати соціологічних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://razumkov.org.ua/napryamki/sotsiolohichni-doslidzhennia/stavlennia-hromadian-ukrainy-do-suspilnykh-instytutiv-elektoralni-orientatsii>
168. Стан розвитку науки і техніки, результати наукової і науково-технічної за 2016 рік / Аналітична довідка : МОН України ; УкрІНТЕІ. – Київ, 2017. – С. 9.
169. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) «Шляхом Європейської інтеграції» / [Гальчинський А. С., Геєць В. М. та ін. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.
170. Стратегія сталого розвитку "Україна – 2020/ Указ Президента України Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» від 12 січня 2015 року № 5/2015.
171. Стратегический менеджмент / [под ред. Петрова А. Н.]. — СПб. : Питер, 2005. — 496 с.
172. Стратегия муниципального развития: методологические основы и технология разработки: на примере г. Жигулевска и Нефтегорского района Самарской области / Т. В. Бочкарева, С. Е. Самарцев, Г. Р. Хасаев и др. – М. : Наука, 2005. – С. 22–23.
173. Стратегическое планирование экономического развития: 35 лет канадского опыта / Б. С. Жихаревич [и др.]; под ред.

- Дж. Бэйтера, Б. С. Жихаревича, Н. А. Лебедевой . — СПб. : МЦСЭИ «Леонтьевский центр» 2004. — 287 с.
174. Стратегическое планирование / Под ред. Петрова А. Н. — СПб. : Знание, ГУЭФ, 2003. — 200 с.
175. Структурні перетворення в Україні: передумови модернізації економіки / А. П. Павлюк, Д. С. Покришка, Я. В. Белінська [та ін.]; за ред. Я. А. Жаліла. — К. : НІСД, 2012. — 104 с.
176. Суспицын С. А. Развитие методов измерения пространственных трансформаций экономики / С. А. Суспицын // Регион: экономика и социология. — 2007. — №4. — С. 318.
177. Тесля Ю. Н. Оптимизация взаимодействия власти, бизнеса и профессионального менеджмента проектов в условиях Украины // Тези доповідей V міжнародної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства». Тема: Професійне управління проектами — шлях до збільшення активів організації. // Відповідальний за випуск С. Д. Бушуєв, — К. : КНУБА, 2008. — с. 202 – 204.
178. Ткаченко И. Н. Стратегический мониторинг как элемент антикризисного управления развитием экономического потенциала отраслевого комплекса / И. Н. Ткаченко, Е. Н. Стариков // Известия УрГЭУ. — 2010. — 1(27). — С.165-173.
179. Томарева В. В. Процесс стратегического управления региональным развитием в Украине: напрямки його удосконалення / В. В. Томарева // Економіка і держава. — 2011. — №8. — С. 18-21.
180. Томсон-мл. Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: Пер. в англ. — М. : ИД «Вильямс», 2007. — 928 с.
181. Топчиев О. Г. Концепція державної регіональної політики України й шляхи її реалізації / О. Г. Топчиев // Актуальні проблеми державного управління. — Одеса : Астроприн, 2000. — Вип. 4. — С. 130-139.

182. Трансформація моделі економіки України (ідеологія, протиріччя, перспективи) / [ред. акад. НАНУ В. М. Геєць]. – К. : Логос, 1999. – 500 с.
183. Тренев Н. Н. Стратегическое управление. – М. : Приор, 2002. – 288 с.
184. Уемов. А. И. Системный подход и общая теория систем / А. И. Уемов. – М. : Мысль, 1978. – 271 с.
185. Уманец Т. В. Регіональний економічний розвиток України: теоретичні основи управління, інтегральна оцінка, діагностика / Т. В. Уманец. – Донецьк : «ВІК», 2007. – 340 с.
186. Усатый П. С. Структурные сдвиги в региональной экономике / П. С. Усатый, О. С. Белокрылова [отв. ред. д.э.н. Ю. С. Колесников] – Ростов н/Д. : Изд-во РГУ, 2003. – 184 с.
187. Уткин Э. А. Управление фирмой / Э. А. Уткин. – М. : Акалис, 1996. – 516 с.
188. Ушакова О. А. Развитие стратегического планирования в мировой и российской практике / О. А. Ушакова // Вестник Оренбургского государственного университета. - 2014. - № 6. – С. С. 239-243.
189. Хайдаров А. А. Управление развитием взаимосвязанных сфер жизнедеятельности в системе регионального стратегирования / Хайдаров А. А. : автореф. дис. на соискание степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством (региональная экономика). – Ижевск, 2007. – 29 с.
190. Хакен Г. Синергетика. Иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах / Г. Хакен. – М. : Мир, 1985. – 424 с.
191. Хакен Г. Синергетика / Г. Хакен. – М. : Мир, 1980. – 405 с.
192. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынка завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад. – М. : ЗАО «Олимп бизнес», 2002.
193. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси: Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.

194. Цыбатов В. А. Стратегирование регионального развития: методы, модели, информационные технологии / В. А. Цыбатов // Региональная экономика: теория и практика. – 2015. - №27. – С. 36-52.
195. Черняк Ю. И. Системный анализ в управлении экономикой / Ю. И. Черняк. – М. : Экономика, 1975. – 193 с.
196. Швецов А. Н. Традиционный централизм или новый централизм: подходы к обеспечению территориального развития / А. Н. Швецов // Регион: экономика и социология. – 2007. - №1. – С. 7-27.
197. Шенг А. Микро-, макро-, мезо- и мегаэкономики / А.Шенг, Х. Генг // Project-Syndicate. A World of Ideas [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.project-syndicate.org/commentary/new-thinking-in-economics-by-andrew-sheng-and-geng-xiao/russian>
198. Щитинский В. А. Российский опыт и зарубежная практика стратегического территориального планирования / В. А. Щитинский [Электронный ресурс] // Управление развитием территории. — Режим доступа : <http://www.gisa.ru> (дата звернення 17.05.2018).
199. Щодо розвитку державно приватного партнерства, як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні. Аналітична записка [Електронний ресурс]: Національний інститут стратегічних досліджень. – Режим доступа : <http://www.niss.gov.ua/articles/816>
200. Эшби У. Р. Введение в кибернетику / У.Р. Эшби / Под ред. В. А. Успенского. – М. : Изд-во иностранной литературы, 1959. – 432 с.
201. Andrews K.R. The Concert of Corporate Strategy. Dow Jones. – Irwin, Homewood, 1971.
202. Ansoff I. Corporate strategy. – New York: Mc Graw-Hill, 1965.
203. Balducci A. Le nuove politiche della governance urbana // In Territorio. 2000. № 13. P. 5-15.
204. BP Statistical Review of World Energy June 2017 [Электронный

- ресурс]. - Режим доступа:
<https://www.bp.com/content/dam/bp/en/corporate/pdf/energy-economics/statistical-review-2017/bp-statistical-review-of-world-energy-2017-full-report.pdf>
205. Chaffee, E.E. Three models of strategy, *Academy of Management Review*, 10(1), 1985. – P. 89-98.
 206. Chandler A. D. *Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises*. — Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962.
 207. *Corruption Perceptions Index_2016* [Электронный ресурс]. - Режим доступа :
https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016
 208. Desjardin X. 10 ans de planification territoriale: quel impact sur la ville et les mobilités // *Transports urbains*. № 113. Juin 2008. P. 3–9.
 209. *Doing Business 2018. Reforming to Create Jobs. Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies* [Электронный ресурс]. – Режим доступа :
<http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>
 210. Dopfer K. Micro – Meso – Macro / K. Dopfer, J. Foster, J. Potts // *Journal of Evolutionary Economics*. – 2004. – Vol. 14, No, 3. – С. 263-279.
 211. Douay N. *La planification urbaine. À l'épreuve de la métropolisation: enjeux, acteurs et stratégies à Marseille et à Montréal*. Montréal, 2008. 396 p.
 212. Delorm R., Andre Ch. *L'Etat et L'economie*. – Paris:Ed. Senit, 1993; Quinet E. *La planification française*. – Paris: PVF, 1990.
 213. Hofer C.W. and Schendel, D. *Strategy Formulation: Analytical Concert*, West Publishing Company, New York, 1978.
 214. Gerrard M. B. What are public-private partnerships, and how do they differ from privatizations? *Finance & Development*. 2001, Vol. 38, #3.
 215. Gllueck, W. L. and Jauch, L. R. *Business Policy and Strategic*

- Management, New York: Mc Gray-Hill, 1988.
216. Jay B. Barney. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (Reading, M. A.: Addison-Wesley, 1997).
 217. Jourdan G. *Le système de planification français au défis de la cohérence territoriale et du développement durable // Politiques publiques, ACtion politique, TERRitoires (PACTE). Institut d'Études Politiques [IEP]. Grenoble — CNRS: UMR5194. Université Pierre-Mendès-France — Grenoble II. Université Joseph Fourier – Grenoble I. halshs-00374354, version 1. 8 Apr 2009.*
 218. Kay John. *Foundations of Corporate Success*. Oxford Press< 1993.
 219. Ohmae Kenichi. *The Mind of Strategist*. - New York: Mc Gray-Hill, 1982.
 220. Perez-Perez C. *Structural Change and the Assimilation of New Technologies in the Economic and Social Systems / Perez-Perez C. // Futures*. – 1983. Vol.15. – P.57-375.
 221. *Planning for a Sustainable Future: A Federal Sustainable Development Strategy for Canada* URL: http://www.ec.gc.ca/dd—sd/9E362EF7—74F6—4189—8AAF—B966EB2F9157/FSDS_v4_EN.pdf (дата обращения: 08.06.2017).
 222. Porter Michael. *Competitive Strategy*. - New York: Free Press, 1980.
 223. *Public/Private Partnerships: Financing a Common Wealth*. Wash., 1985, p.67.
 224. Segal-Horn, S. *The Strategy Reader*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1988.
 225. Standard & Poor's підтвердило рейтинг України на рівні "B-" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://ukr.lb.ua/economics/2017/11/11/381683_standard_poors_p_idtverdilo.html
 226. Steiner G.A. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. — NY, Free Press, 1979.

227. Tani Konichi. Planning Through National Consensus / Work in Business United Nations University. – Tokyo. Vol.10. May 1997. – P. 7.
228. The Global Competitiveness Report 2017–2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
229. Thompson J. L. Strategic Management. Thompson Learning, London, 2001.
230. Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders. Reading Macs. Addison Wesley, 1995.
231. Williamson, O. E. (1991a), ‘Strategizing, Economizing, and Economic Organization,’ Strategic Management Journal, 12, Special Issue, 75–94.; Whittington, R. (2003) The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. Strategic Organization, 1(1), 117-125.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Існуючі підходи до визначення поняття «стратегія»

Автор /джерело	Сутність поняття
1	2
Ендрюс К. [201]	Принципи організації цілей і завдань, а також політики і плани досягнення цих цілей і рішення задач, сформовані таким чином, щоб визначити в якій сфері бізнесу знаходиться або має бути компанія і якою вона є або має бути.
Чандлер А. [206]	Визначення довгострокових цілей і завдань підприємства, а також прийняття курсів діяльності і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.
Ансофф І. [202]	Набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності.
Томпсон-мол. А.А., Стрикленд А.Дж. [180]	Комбінація методів конкуренції і організації бізнеса, спрямована на задоволення клієнтів і досягнення організаційних цілей.
Кей Дж. [218]	Відповідність її внутрішніх можливостей і зовнішніх взаємин.
Омае К. [219]	Спосіб, що дозволяє корпорації успішно диференціювати себе від конкурентів, використовуючи свою відносну корпоративну міцність, щоб краще задовольнити потреби споживача.
Портер М. [222]	Всеосяжна формула, яка описує як бізнес збирається конкурувати, які повинні бути його цілі і яка політика знадобиться, щоб здійснити ці цілі.
Хассі Д. [193]	Сукупність засобів, за допомогою яких організація наближається до досягнення своїх довгострокових цілей.
Карлоф Б. [79]	Узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.
Мескон А. [114]	Комплексний план, сформований для здійснення місії організації і досягнення її цілей.
Джонсон Дж., Шоулз К., Уїтгінгтон Р. [55]	Напрямок та діапазон діяльності організації на тривалий період часу, що дозволяють їй досягти переваг у мінливому середовищі за рахунок конфігурації ресурсів і компетенції з метою виправдати очікування зацікавлених сторін.
Боумен К.[20]	Узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.
Томпсон Д.Л. [229]	Цілі та засоби, причому цілі представляють собою намір і завдання організації.
Хофер С.В., Шендел Д. [213]	Фундаментальна модель розгортання наявних і майбутніх ресурсів і взаємодії із зовнішнім середовищем, що показує як організація може досягти своїх цілей.
Шаффер Е.Е. [205]	Орієнтири, створені з метою концептуалізації та управління індивідуальною позицією учасників організації
Барні Дж. [216]	Модель розміщення ресурсів, яка дозволяє фірмам продовжувати або вдосконалювати свою діяльність

Продовження Додатка А

1	2
Глюк В.Л., Джаук Л.Р. [215]	Уніфікований всеосяжний і інтегрований план, який співвідносить стратегічні переваги компанії з викликами і можливостями її зовнішнього ділового середовища. Він будується таким чином, щоб його належне виконання забезпечувало досягнення цілей компанії
Грант Р.М. [48]	Це не детальний план або програма інструкцій. Це об'єднуюча тема, що забезпечує узгодженість і задає загальний напрямок дії і рішення людини або організації.
Сегал-Хорн С. [224]	Довгострокові цілі і загальний набір засобів, за допомогою яких підприємство має намір досягти цих цілей.
Немцов В.Д., Довгань Л.Є. [129]	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, направлений на закріплення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей.
Тренев М.М. [183]	Якісна послідовність дій і станів, які використовуються для досягнення цілей підприємства.
Градов А.П. [64]	Набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку підприємства.
Єфремов В.С. [63]	Спосіб дій, який обумовлює повністю певну і відносно стійку лінію поведінки в досить тривалому інтервалі.
Білошапка В.А., Загорій Г.В. [13]	Об'єднаний план, який пов'язує всі складові елементи фірми та різні аспекти її діяльності.
Уткін Е.А. [187]	План дій фірми для досягнення ринкового успіху і, де тільки можливо, придбання конкурентної переваги над фірмами-суперниками.
Книш М.І. [86]	План дій фірми, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на даному ринку.
Люкшинов О.М. [124]	Набір правил і рішень, якими організація керується у своїй діяльності.
Петров О.М. [174]	Визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.
Гурков І.Б. [46]	Система рішень і дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей людини або організації.
Ляско В.І. [125]	План, що описує направлений на досягнення цілей організації розподіл ресурсів і її порядок дій у зовнішньому середовищі

**Цільові орієнтири і цільові параметри стану
соціально-економічної системи регіону**

Целевые ориентиры	Целевые параметры состояния
<p>1. Досягнення рівня якості життя населення, що перевищує середній рівень в Україні</p>	<p>Досягнення значень основних статистичних показників соціально-економічного розвитку регіону, які є більшими середніх по Україні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – природний приріст населення; – середньодушові доходи населення; – загальна площа житлових приміщень, що припадає в середньому на одного жителя; – чисельність лікарів усіх спеціальностей на 10000 тис. осіб; – кількість соціальних об'єктів, введених в дію; – індекс промислового виробництва;
<p>2. Забезпечення сталого економічного зростання</p>	<ul style="list-style-type: none"> – сальдований фінансовий результат діяльності підприємств; – число організацій, що виконували наукові дослідження і розробки; – ступінь зносу основних фондів; – інші статистичні показники.
<p>3. Рішення найбільш актуальних соціальних проблем</p>	<p>Зниження статистичних показників соціально-економічного розвитку регіону нижче середнього по Україні значення:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рівень безробіття в регіоні; – загальний рівень смертності; – частка населення з доходами нижче величини прожиткового мінімуму; – рівень захворюваності на 1000 осіб (zareєстрованих захворювань у хворих з діагнозом, встановленим вперше в житті); – питома вага витрат домашніх господарств на оплату житлово-комунальних послуг; – інші статистичні показники.

ДОДАТОК В

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ²

В умовах корінних соціально-економічних перетворень, переходу до ринкової економіки і відкритого міжнародного конкурентного ринку, стратегічне планування є найбільш адекватним інструментом, здатним консолідувати зусилля державних структур (регіональних, міських адміністрацій) і суспільства у вирішенні проблем розвитку підприємницького сектора, трансформації зайнятості, розвитку технологій, і т.п.

В основі стратегічного управління лежить:

- визначення стратегічної позиції соціально-економічної системи (регіону або муніципальної освіти), тобто як розвиватися, в якому напрямку рухатися системі в її Макрооточенні (політичному, соціальному, економічному і т.п.);
- забезпечення суб'єктом управління своєчасної реакції на події, які виникають з боку зовнішнього середовища, тобто надання відповіді на швидкі і несподівані зміни в Макрооточенні.

При реалізації стратегічного управління необхідні методологія і технологія, які враховують умови швидкої мінливості зовнішнього середовища при розвитку складної соціально економічної системи, а також дозволяють прогнозувати ту чи іншу проблемну ситуацію і вживати заходів щодо зниження ступеня ризику і невизначеності.

У процесі стратегічного планування забезпечується дотримання таких принципів:

- стратегічний план – короткий документ, націлений на головне в підвищенні ефективності системи стратегічного планування;
- в стратегічному плані з'єднуються довгострокове бачення і конкретність негайних дій. Він є довгостроковим по глибині прогнозу і тривалості наслідків намічуваних дій, але середньостроковим за характером включених у нього заходів;

² Разработка планов муниципального развития // IMC Consulting ltd, Великобритания, Tacis MERIT-1 Project Municipal Economic and Social Reform Initiative of Tacis Supporting the development of coal mining towns in Russia

- стратегічне планування – безперервний процес: етапи розробки та реалізації стратегічного плану поєднуються в безперервному циклі за допомогою системи моніторингу та коригування на підставі механізму стратегічного партнерства.

Стратегічний план містить у собі елементи довгострокового прогнозу, середньострокового плану та плану першочергових дій, в рамках обраної стратегії розвитку. При постановці цілей і виборі заходів розглядаються довгострокові тенденції і наслідки з глибиною прогнозу 10-15 років. Термін реалізації різних проектів стратегічного плану варіюється від 1 року до 10 років.

В процесі розробки стратегічного плану виконуються наступні етапи:

- 1) **аналіз** (діагностика стану соціально-економічного розвитку регіону, вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, які обумовлюють розвиток, SWOT-аналіз, PEST-аналіз);

- 2) **цілепокладання** (визначення і формулювання місії, головної мети, основних стратегічних напрямків, цілей);

- 3) **планування** (формування окремих стратегій досягнення цілей для кожного напрямку і вибір заходів, розподіл відповідальності за реалізацію плану).

Стратегічний аналіз стає основою для наступного вибору невеликої кількості пріоритетних напрямків і проектів.

PEST-аналіз (Policy – політика, Economy – економіка, Society – суспільство, Technology – технологія) – це інструмент історично сформованого чотирьохелементного стратегічного аналізу зовнішнього середовища при вивченні будь-яких соціально-економічних складних систем. На його підставі виділяються 4 основних групи факторів, за допомогою яких аналізується політичний, економічний, соціокультурний і технологічний аспекти зовнішнього середовища досліджуваної системи (об'єкта) (рис. В.1). При цьому для кожної конкретної складної системи існує свій особливий набір ключових факторів, що безпосередньо і найбільш істотним чином впливає на неї. Аналіз кожного з виділених аспектів проводиться системно, тому що в житті всі ці аспекти тісно і

складним чином взаємопов'язані між собою. Зміна кожного з аспектів, як правило, впливає на весь ланцюжок. Такі зміни в кожному конкретному випадку можуть стати або загрозою розвитку системи, або, навпаки, новою стратегічною можливістю її майбутнього успішного розвитку.

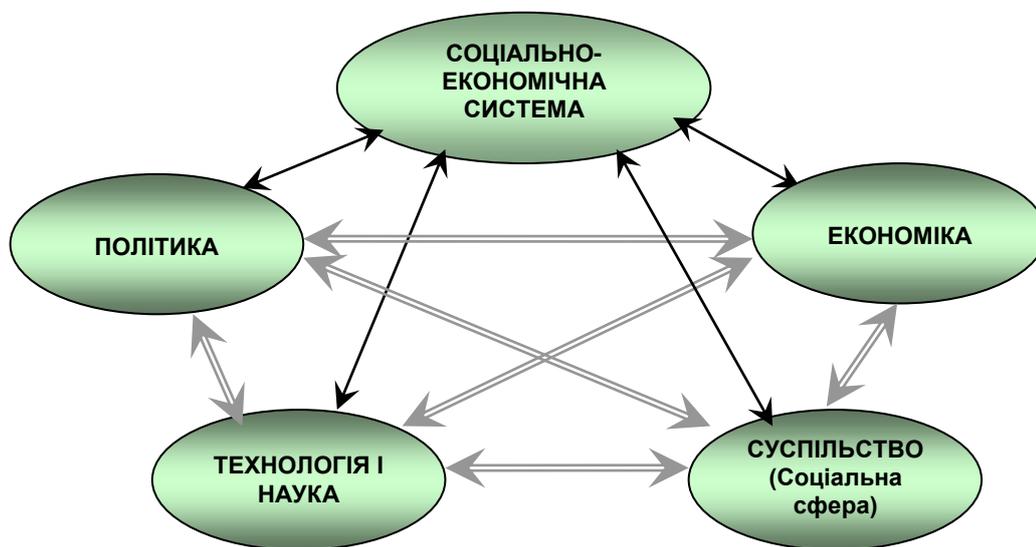


Рис. В.1. Головні компоненти PEST- аналізу

Наступний крок – ситуаційний аналіз проблем SWOT-аналіз (Strengths – сильні сторони, Weaknesses – недоліки, слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози). Він складається з аналізу сильних і слабких сторін розвитку досліджуваної системи (об'єкта) в їх взаємодії з загрозами і можливостями зовнішнього середовища (рис. В.2) і дозволяє визначити актуальні проблемні області, вузькі місця, шанси, ризики, пов'язані з досліджуваним об'єктом, з урахуванням факторів зовнішнього середовища.

Можливості визначаються як щось таке, що сприяє розвитку об'єкта. Загрози – це те, що може завдати шкоди об'єкту, позбавити його існуючих переваг. На підставі аналізу різних поєднань сильних сторін з загрозами і можливостями, а також слабких сторін з загрозами і можливостями, формується проблемне поле досліджуваного об'єкта. Проблемне поле – це сукупність проблем, які існують в соціально-економічному розвитку регіону, в їх

взаємозв'язку один з одним і з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища.

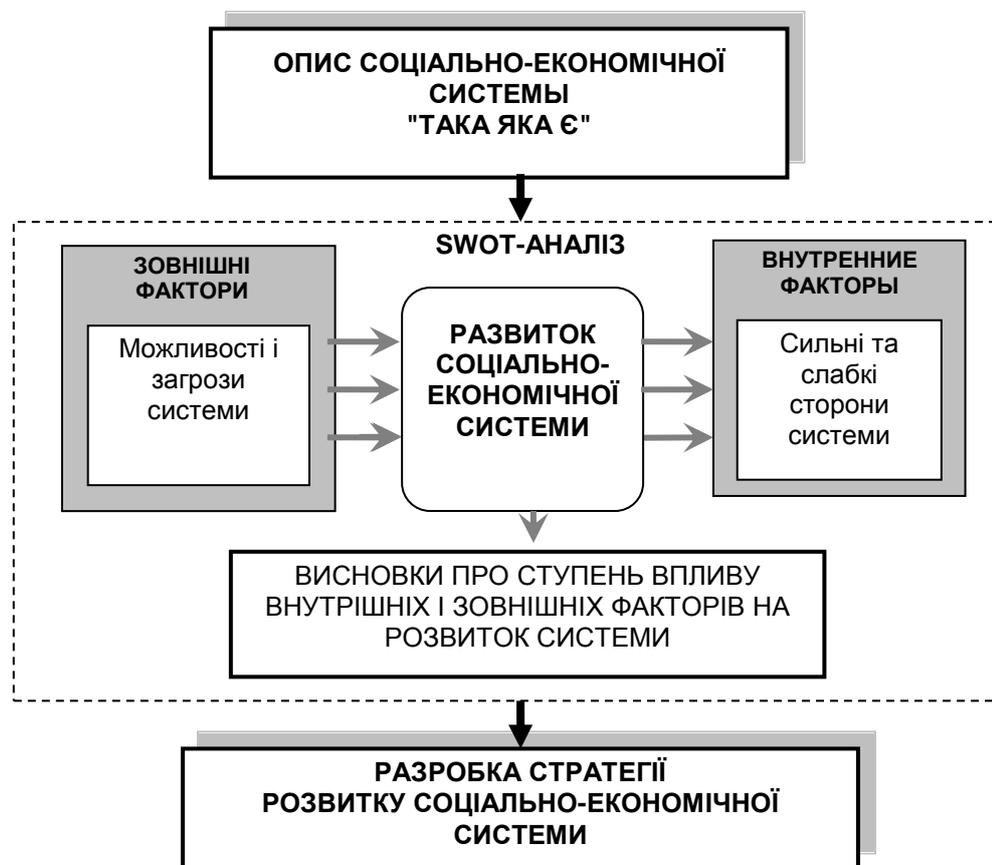


Рис. В.2. Головні етапи SWOT- аналізу

Наявність такої інформації – основа для визначення цілей (напрямків) розвитку та шляхів їх досягнення, вироблення стратегії розвитку. Моделювання на підставі проведеного ситуаційного аналізу дозволяє підготувати альтернативні варіанти рішень щодо зниження ступеня ризику в виділених проблемних зонах, прогнозувати можливі події, які можуть найбільше вплинути на стан підприємницького сектора.

Інструментами стратегічного аналізу є:

- традиційний статистичний аналіз;
- порівняльний аналіз;
- опитування експертів;
- соціологічні опитування.

Ці методи використовуються на попередній стадії для збору і систематизації первинної інформації.

Необхідними елементами аналізу є:

- аналіз зовнішнього середовища, включаючи економічні і соціальні тенденції регіонального, національного і світового рівня;
- аналіз ресурсів, в тому числі організаційних;
- аналіз соціального потенціалу, психологічної готовності, до змін;
- аналіз інтересів основних дійових осіб – галузевих угруповань, окремих груп населення, кланів, еліт. Потрібно розуміти, хто конкретно здатний підтримати стратегічний план, чиї інтереси можуть бути порушені

В рамках аналізу особливу увагу необхідно приділити оцінці бізнес-клімату, оскільки політика створення сприятливого господарського клімату є неодмінною частиною стратегії. Кожен регіон має свій набір факторів, які сприяють або перешкоджають соціально-економічному розвитку регіону. Повний набір цих факторів досить великий і може по-різному деталізуватися та групуватися.

Перелік агрегованих основних складових бізнес-клімату може бути наступним:

- податкове законодавство і його застосування;
- правила реєстрації, ліцензування;
- розвинена інфраструктура і якість загальних послуг для бізнесу (банки, інформація);
- доступність фінансових ресурсів, в тому числі пільг і дотацій від влади;
- наявність програм підтримки бізнесу;
- криміналізація бізнесу, в тому числі корумпованість влади;
- відкритість місцевого бізнес-співтовариства, наявність клубів, асоціацій підприємців, кодексу ділової етики;
- доступність місцевої влади
- менталітет місцевого населення, його відношення до підприємницької діяльності.

У таблиці В.1 наведені показники, за допомогою яких можна оцінювати стан бізнес-клімату в регіоні (районі, місті).

Таблиця В.1

Складові сприятливого бізнес-клімату

Складові сприятливого бізнес-клімату	Показники, що відображають стан складових бізнес-клімату
1	2
1. Податкова система сприятлива і стабільна	Збалансований бюджет, висока частка інвестицій в бюджеті, знижені, в порівнянні з середніми по країні, ставки місцевих податків
2. Виробничі витрати, що знаходяться під впливом влади, низькі	Рівень цін на енергію, паливо, послуги інфраструктури можна порівняти з сусідніми регіонами.
3. Цивільне законодавство і регулювання не обмежують розвиток виробництва	Реєстраційні та дозвільні процедури здійснюються владою чітко і швидко (кількість погоджень, середній час розгляду справ і т.п.)
4. Системи інфраструктури працюють швидко і надійно	Витрати на інфраструктуру в розрахунку на душу населення; відсоток малих і підприємців-фізичних осіб, які використовують сучасні системи зв'язку; обсяг перевезень вантажів і пасажирів; зменшення частки інфраструктурних споруд, які знаходяться в незадовільному стані
5. Рівень освіти високий	Відсоток випускників вищої школи; відсоток дорослого населення з вищою і середньою освітою; витрати на студента в порівнянні з середніми по країні
6. Робітники мають необхідну кваліфікацію і існують можливості для навчання потрібних професій	Кількість робочих місць, для яких було проведено навчання, рівень заробітку до і після навчання, тривалість зайнятості після навчання
7. Існують можливості отримання консультацій по методах управління	Відсоток підприємств, яким була надана допомога і які впровадили передові методи управління
8. Університети і дослідницькі організації забезпечують надходження нових ідей для розробки нових продуктів і послуг	Рівень витрат на дослідження і розробки; кількість підприємств, які мають договори з дослідницькими структурами на передачу технологій; кількість виданих жителям регіону патентів на винаходи; кількість новостворених підприємств на тисячу осіб населення
9. Існує доступ до інвестиційного капіталу і кредитних ресурсів	Сума суспільних заходів, використаних для стимулювання приватних вкладень і інвестицій; частка бюджетних вкладень щодо приватних інвестицій; сума кредитів, виданих банками і приватними венчурними фондами в розрахунку на одного зайнятого

1	2
10. Діє політика сприяння зовнішньоекономічній діяльності	Обсяг експорту і його збільшення, частка експорту у валовому продукті, кількість міжнародних авіарейсів місцевого аеропорту
11. Влада доступна для контактів з бізнесменами	

Моделювання, як правило, базується на сценарному підході.

Сценарій – це сукупність тенденцій, які характеризують ситуацію в даний момент, бажаних цілей розвитку, заходів, які впливають на розвиток ситуації, і системи параметрів (факторів), які спостерігаються, для ілюстрації проведення процесів.

Сценарій може моделюватися за трьома основними напрямками:

1. Прогноз розвитку ситуації без будь-якого впливу на процеси в даній ситуації (ситуація розвивається сам по собі).

2. Прогноз розвитку ситуації з обраним комплексом заходів (управління) (**пряме завдання**).

3. Синтез комплексу заходів для досягнення необхідного змiну стану ситуації (**зворотне завдання**).

Крім того, можливі сценарії наступних типів.

Сценарії розвитку зовнішніх умов, які будуються на підставі гіпотез про полярне розвитку ряду зовнішніх чинників, що знаходяться поза контролем регіону. Наприклад, вступ до СОТ, підвищення цін на енергоносії, прокладка нафтопроводу або будівництво доріг, введення (або скасування) протекціоністської державної політики, і т.п.

Такі сценарії дозволяють:

а) більш продуктивно формувати уявлення про можливості та загрози для розвитку регіону;

б) перевіряти надалі висунуті проекти і пріоритети на стійкість і ризикованість при різних варіантах розвитку зовнішніх умов.

Сценарії розвитку Стратегії структурної трансформації регіону при превалюванні тієї чи іншої функції або галузі. Такі сценарії дозволяють краще зрозуміти соціально-економічні наслідки реалізації проектів, націлених на розвиток певних видів діяльності.

Для кожного сценарію повинні бути відзначені: переваги, недоліки, ризики.

Етапи моделювання:

- визначення початкових умов, тенденцій, які характеризують розвиток ситуації на даному етапі. Це необхідно для додання адекватності модельного сценарію реальної ситуації, яка посилює довіру до результатів моделювання;

- завдання цільових, бажаних напрямків (збільшення, зменшення) і сили (слабка, сильна) зміни тенденцій процесів в ситуації;

- вибір комплексу заходів (сукупність керуючих факторів), визначення їх, можливої і бажаної сили і спрямованості впливу на ситуацію;

- вибір комплексу можливих впливів (заходів, чинників) на ситуацію, силу і спрямованість яких необхідно визначити;

- вибір факторів, які спостерігаються (індикаторів, які характеризують розвиток ситуації), здійснюється в залежності від цілей аналізу і бажання користувача.

Кожен з трьох напрямків моделювання містить у собі певну сукупність взаємозалежних етапів моделювання (табл. В.2).

Кінцевим результатом етапу аналізу є:

- формулювання гіпотез, щодо можливих напрямків розвитку бізнесу в регіоні, які дозволяють максимально використовувати сильні сторони, визначення бажаного майбутнього підприємницького сектора в регіоні;

- виявлення найбільш гострих проблем, які стримують розвиток підприємництва;

- висування кількох формулювань стратегічної мети розвитку на найближчий період.

Вибір пріоритетів розвитку проходить на підставі результатів аналізу з урахуванням максимального впливу на досягнення сформульованої головної мети з мінімальними витратами.

Зв'язок етапів і напрямків моделювання

Етапи моделювання	Напрямки моделювання		
	1. Розвиток ситуації без керуючих впливів на процеси в ситуації (ситуація розвивається сама по собі)	2. Розвиток ситуації з обраним комплексом заходів (управління) (пряме завдання)	3. Синтез комплексу заходів для досягнення необхідного напрямку розвитку ситуації (зворотне завдання)
Визначення початкових умов розвитку ситуації	+	+	+
Завдання цільових факторів напрямків і сили їх зміни	+	+	+
Вибір сукупності керуючих факторів і сили їх впливу		+	
Вибір комплексу заходів, силу і спрямованість яких необхідно визначити			+
Вибір факторів, які спостерігаються (індикаторів)	+	+	+

Стратегічні напрямки повинні сприяти зростанню підприємницького потенціалу та реалізації конкурентних переваг регіону. Як правило, рекомендується визначити 3-6 напрямків, 10-15 цілей, 20-40 проектів. Найчастіше формуються такі напрямки:

- створення сприятливого бізнес-клімату для розвитку малого і середнього бізнесу, залучення інвестицій, в економіку, поліпшення загальних умов для бізнесу;
- розвиток певних груп галузей і виробництв;
- розвиток інфраструктурного сектора;
- реформування міських громадських служб (соціальна сфера).

Стратегічний план повинен бути максимально прив'язаний до місця і часу. Наприклад, можливими проектами підтримки підприємництва на регіональному рівні можуть бути:

- організація зручного інтерфейсу для спілкування бізнесу і влади, в тому числі, організація постійно діючих рад, круглих столів влади і бізнесу;
- створення Агентства регіонального розвитку;
- реорганізація структури управління соціально-економічним розвитком, виділення спеціалізованих відділів, цільова підготовка кадрів;
- створення інкубаторів, технологічних центрів, центрів підтримки, і т.п .;
- розвиток пільгового консультування для підприємців;
- сприяння в оцінці проектів;
- прискорення і полегшення процесів реєстрації та ліцензування, дерегулювання, зняття надмірної контролю;
- поліпшення інформування потенційних інвесторів про умови ведення бізнесу в регіональних проектах;
- проведення містобудівного межування, виділення зон, призначених для господарської діяльності;
- сприяння створенню систем, структур бізнесу, що самоорганізуються, розвитку міжміського кооперації, міський бізнес-етики;
- створення списків суспільно значущих проектів, пропонованих спонсорам або інвесторам.

Необхідною складовою стратегічного планування є моніторинг. Основною метою моніторингу є забезпечення реалізації та постійна підтримка актуальності Стратегічного плану

В ході моніторингу Стратегічного плану вирішуються наступні завдання:

- стимулювати реалізацію плану в цілому і окремих програм і проектів;

- оцінити ступінь досягнення головної мети і цілей Стратегічного плану, дати інформацію для прийняття рішень про розподіл ресурсів для досягнення цілей або про коригування цілей;
- оцінити ступінь реалізації заходів, дати інформацію для уточнення і коригування заходів;
- підтримати в робочому стані структури стратегічного планування.

Моніторинг Стратегічного плану містить у собі три блоки:

1. Моніторинг зовнішнього середовища розвитку підприємництва.

2. Моніторинг загальних результатів реалізації Стратегічного плану, ступеня просування, за обраними стратегічними напрямками до головної мети. Він базується на аналізі статистичного і обмеженої кількості відібраних інтегральних показників. Складається з трьох підблоків:

- а) моніторинг досягнення головної мети;
- б) моніторинг просування по стратегічним напрямкам;
- в) моніторинг досягнення цілей.

3. Моніторинг процесу реалізації проектів (моніторинг зусиль і окремих результатів).

Наукове видання

**Зверяков Михайло Іванович
Кухарська Наталія Олександрівна
Клевцевич Наталія Анатоліївна
Шараг Олена Сергіївна**

**СТРАТЕГУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО
РОЗВИТКУ:
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, КОНЦЕПЦІЯ**

МОНОГРАФІЯ